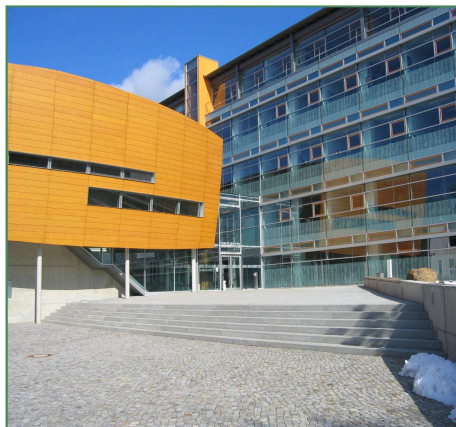




# DIPLOMARBEIT



## **LEISTUNGSSTEIGERUNG IM UNTERNEHMEN – MITARBEITER ZUR BESSEREN LEISTUNG VERHELFFEN**

Ing. Ferdinand Haugeneder

Vorgelegt an der

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences

Betreuer

Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Graz am 24. April 2013

**Bibliografische Beschreibung:**

Haugeneder, Ferdinand:  
Leistungssteigerung im Unternehmen – Mitarbeiter zur  
besseren Leistung verhelfen – 2013. – 76 Seiten  
Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät  
Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2013

**Referat:**

Die hier vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Thema, wie man die Leistung der Mitarbeiter in einem Betrieb steigern kann. Es werden hierbei zwei grundsätzliche Arten von möglichen Maßnahmen zur Leistungssteigerung erarbeitet, einerseits die Leistungssteigerung durch materielle Anreize, wie zum Beispiel Umsatzprovisionen, andererseits durch Schaffen von Möglichkeiten, das persönliche Wohlbefinden im Unternehmen bzw. die Leistungsfähigkeit zu steigern. Hauptziel ist es, solche Instrumente im Unternehmen bestmöglich einzusetzen und Möglichkeiten zu schaffen, die es den Mitarbeitern erlauben, ihre Effizienz durch gesteigertes Wohlbefinden zu erhöhen.

## **Inhalt**

<b>INHALT</b>	<b>I</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>IV</b>
<b>1 EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
1.1 Einführung	1
1.2 Zielsetzung und Herangehensweise der Arbeit	2
<b>2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN</b>	<b>3</b>
2.1 Leistung	3
2.2 Motivation	4
2.3 Inhaltstheorien	4
2.3.1 Bedürfnispyramide nach Maslow	4
2.3.2 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg	6
2.3.3 E-R-G Theorie von Alderfer	7
2.4 Prozesstheorien der Motivation	9
2.4.1 VIE Theorie nach Vroom	9
2.5 Rubikonmodell der Handlungsphasen	10
2.6 Motivationsmodell nach Heckhausen	11
<b>3 LEISTUNG MESSEN / BEURTEILEN</b>	<b>13</b>
3.1 Grundlagen	13
3.2 Funktion der Leistungsbeurteilung	14
3.3 Leistungsmaße	15
3.4 Beurteilungsverfahren	16
3.4.1 Objektive Leistungsmaße	16
3.4.2 Freie Eindrucksschilderung	16
3.4.3 Einstufungsverfahren	17
3.4.4 Kennzeichnungs- und Auswahlverfahren	18
3.4.5 Rangordnungsverfahren	19
3.4.6 Arten der Leistungskriterien	19
3.5 Qualität der Leistungsbeurteilung	20

3.5.1	Urteilsqualität	20
3.5.2	Urteilsfehler und Urteilstendenzen	21
3.5.3	Haltungen der Beurteiler	22
<b>3.6</b>	<b>Ebenen der Leistungsbeurteilung</b>	<b>22</b>
3.6.1	Day-to-day-Feedback	23
3.6.2	Regelbeurteilung	23
3.6.3	Potentialanalyse	23
<b>3.7</b>	<b>360° Beurteilung</b>	<b>24</b>
<b>3.8</b>	<b>Ziele und Ergebnisse der Beurteilungsverfahren</b>	<b>25</b>
3.8.1	Zieldefinition	25
3.8.2	Ergebnisse der Beurteilungsverfahren	26
<b>4</b>	<b>LEISTUNGSSTEIGERnde MAßNAHMEN</b>	<b>28</b>
<b>4.1</b>	<b>Zusammenhang Leistungsbereitschaft / Arbeitszufriedenheit</b>	<b>28</b>
4.1.1	Erhöhen von Leistung und Zufriedenheit	30
<b>4.2</b>	<b>Arbeitsmotive</b>	<b>31</b>
<b>4.3</b>	<b>Motivation</b>	<b>32</b>
4.3.1	Selbstmotivation	32
4.3.2	Intrinsische Motivation	33
4.3.3	Extrinsische Motivation	33
4.3.3.1	Hilfen für die Selbstmotivation	33
4.3.4	Motivation durch Vorgesetzte	37
4.3.4.1	Führung durch Strukturen	37
4.3.4.2	Führung durch andere Menschen	38
4.3.4.3	Zielsetzung durch den Vorgesetzten	39
4.3.4.4	Rückmeldungen	40
4.3.4.5	Das moderne Führungsleitbild	41
4.3.5	Motivation aus dem Arbeitsinhalt	41
4.3.5.1	Jobenrichment	42
4.3.5.2	Jobenlargement	42
4.3.5.3	Job Rotation	43
4.3.5.4	Teilautonome Arbeitsgruppen	43
4.3.6	Motivation aus der Aufgabe	43
4.3.6.1	Geld als Motivation	44
4.3.7	Motivation aus der Gruppe	45
4.3.7.1	Das Zugehörigkeitsgefühl	46
4.3.7.2	Kommunikation in der Gruppe	48
4.3.7.3	Teameffizienz	48
4.3.7.4	Konfliktbearbeitung	50
4.3.8	Die Wirkung der Motivationsmittel in der Praxis	51
4.3.9	Demotivation	51

4.3.9.1	Motivationskiller und Mobbing	52
<b>4.4</b>	<b>Finanzielle Anreizsysteme</b>	<b>53</b>
4.4.1	Hintergedanke und Motivationsziel	53
4.4.1.1	Entgelt, Lohn und Gehalt	54
4.4.1.2	Sozialpartnerschaft in Österreich	55
4.4.2	Variable bzw. flexible Vergütung	56
4.4.2.1	Provisionen	56
4.4.2.2	Akkordlohn	57
4.4.2.3	Prämie, Bonus, Zulage	57
4.4.3	Hoher Lohn	58
4.4.4	Verlauf der Entgelt-Leistungs-Kurve	58
4.4.5	Chancen und Risiken	60
<b>4.5</b>	<b>Powernapping</b>	<b>62</b>
4.5.1	Nutzen	64
4.5.2	Methoden	65
<b>5</b>	<b>UMFRAGE ZU LEISTUNGSSTEIGERNDEN MAßNAHMEN IN UNTERNEHMEN.</b>	<b>66</b>
<b>5.1</b>	<b>Inhalt, Ziele und Umfang der Umfrage</b>	<b>66</b>
<b>5.2</b>	<b>Fragen</b>	<b>66</b>
<b>5.3</b>	<b>Analyse und Rückschlüsse</b>	<b>73</b>
<b>6</b>	<b>FAZIT UND AUSBLICK</b>	<b>76</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>78</b>
	<b>GENDERERKLÄRUNG</b>	<b>81</b>
	<b>EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG</b>	<b>82</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow .....	5
Abbildung 2 - Verhaltensbeobachtungsskalen .....	18
Abbildung 3 - Überblick über die Einflussfaktoren der Qualität von Leistungsbeurteilungen .....	20
Abbildung 4 - Drei Ebenen der Leistungsbeurteilung .....	22
Abbildung 5 - 360° Beurteilung .....	24
Abbildung 6 - Rahmenmodell der Führung .....	38
Abbildung 7 - Formen der Arbeitsinhaltsvergrößerung .....	42
Abbildung 8 - Input-Output-Hypothese bei Gruppen .....	47
Abbildung 9 - Bestandteile des Arbeitsentgeltes .....	55
Abbildung 10 - Entgelt-Leistungs-Kurve bei einem Stufenkonzept .....	59
Abbildung 11 - Entgelt-Leistungs-Kurve mit linearem, progressivem, degressivem bzw. progressiv-degressiv veränderlichem Verlauf .....	60
Abbildung 12 - Naps und Leistungsfähigkeit .....	63
Abbildung 13 - Geschlecht der Befragten .....	67
Abbildung 14 - Alter der Befragten .....	67
Abbildung 15 – Branche, in welcher die Befragten tätig sind .....	68
Abbildung 16 - Tätigkeitsbereich der Befragten .....	69
Abbildung 17 - Eigenbeurteilung der Befragten .....	70
Abbildung 18 – Umstände zur Leistungssteigerung .....	71
Abbildung 19 - Umstände zur Leistungssteigerung im Unternehmen .....	72
Abbildung 20 - Zufriedenheit der Befragten im Unternehmen .....	73

# 1 Einleitung

## 1.1 Einführung

Die Leistung eines Unternehmens kann man anhand von vielen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ablesen und bewerten. Nun stellt sich aber die Frage, **wie** man die Leistung der Mitarbeiter erkennen und bewerten kann? Es wird häufig gesagt, „gute Mitarbeiter sind das Kapital eines jeden Unternehmens“. Wie aber bringt man den einzelnen Mitarbeiter dazu, seine Leistung zu steigern und sein Potential besser zu nutzen?

Es gibt viele verschiedene Möglichkeiten, die Leistung von Mitarbeitern zu steigern, einerseits durch materielle Anreize (Mitarbeiterbeteiligung) und andererseits durch immaterielle Anreize (Motivation). Wie wichtig es ist, seine Mitarbeiter anzusprechen und zu motivieren, zeigt der Gallup Engagement Index. Dieser Index gibt an, wie stark die emotionale Bindung eines Mitarbeiters zum Unternehmen ist. Für das Jahr 2011 hat das Marktforschungsinstitut Gallup ermittelt, dass 23 % der Mitarbeiter innerlich gekündigt hätten. 63 % der Befragten würden lediglich Dienst nach Vorschrift machen. Nur 14 % der Mitarbeiter verfügten über eine emotional hohe Bindung zu ihrem Arbeitgeber. Dieses Fehlen einer emotionalen Bindung verursacht in Deutschland einen gesamtwirtschaftlichen Schaden von ca. 122 Milliarden Euro.<sup>1</sup>

Um einer derart schlechten Mitarbeiterbindung entgegen zu wirken, ist es unerlässlich, einen den Mitarbeitern angepassten Führungsstil zu wählen und die richtigen Methoden anzuwenden, um diesen an das Unternehmen zu binden und sein Leistungspotenzial bestmöglich für das Unternehmen zu nutzen. Eine entscheidende Rolle in diesem Prozess nimmt häufig der direkte Vorgesetzte ein.

---

<sup>1</sup> Vgl. [www.gallup.com](http://www.gallup.com) <http://www.gallup.com/strategicconsulting/158177/pressemitteilung-zum-gallup-engagement-index-2011.aspx> am 27.01.2013

## **1.2 Zielsetzung und Herangehensweise der Arbeit**

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, anhand einer umfassenden Literaturanalyse zu erarbeiten, wie man die persönliche Leistung von Mitarbeitern messen und anschließend gezielt durch Maßnahmen im Unternehmen steigern kann. Im Anschluss an die theoretische Literaturanalyse wird eine Umfrage im nicht repräsentativen Umfang den Bezug zur Praxis herstellen und zeigen, in wieweit die theoretischen Erkenntnisse in der Praxis zutreffen.

Zuerst sind die theoretischen Grundlagen zu den Themen Leistung und Motivation erarbeitet. Diese beinhalten verschiedenen Prozess- und Inhaltstheorien. Im Anschluss ist der Punkt Leistungsbeurteilung erarbeitet und zeigt, in welchen Bereichen Mitarbeiter Defizite aufweisen.

Nachdem festgestellt wurde, wo Mitarbeiter Defizite haben, bzw. wo sie diese selbst sehen, werden leistungssteigernde Maßnahmen eingesetzt. Diese gliedern sich in zwei grundlegende Arten, zum einen in die materiellen und zum anderen in die immateriellen Anreizsysteme.



## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Leistung

Laut Duden wird der Begriff Leistung als das erzielte Ergebnis bei getätigter Anstrengung verstanden.<sup>2</sup>

Leistung ist der Quotient aus Arbeitsmenge pro Zeiteinheit. Die Leistung, welche ein Mensch in der Lage ist zu verrichten, ist ein äußerst vielschichtiger Komplex. Die *menschliche Arbeitsleistung steht im Zusammenhang mit dem Leistungsangebot*, welche wiederum von Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft und der Leistungsanforderung durch die Arbeitsinhalte abhängt.<sup>3</sup>

Um bei einem vorhandenen Leistungsangebot Leistung überhaupt erbringen zu können, ist es notwendig, dass es eine definierte Zielvorgabe gibt, da ansonsten die Leistung gleich null ist. Diese steigt jedoch an, sobald eine Zielvorgabe definiert wird. Aus dieser Sicht lässt sich ablesen, dass die erbrachte Leistung eine untrennbare Verbindung mit dem Führungsstil eines Unternehmens hat.<sup>4</sup>

Das Leistungsvermögen ist das Ausmaß, in dem ein Mensch Leistung erbringen kann. Die Leistungsfähigkeit stellt die theoretische maximale Kapazität eines Menschen dar, welche er zu erbringen in der Lage ist.

Im Kapitel 3 wird auf den Begriff der Leistung genauer eingegangen.

---

<sup>2</sup> Vgl. [www.duden.de](http://www.duden.de): <http://www.duden.de/rechtschreibung/Leistung> am 01.04.2013

<sup>3</sup> Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, S 202 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Pertzsch, A.: Aspekte und Führungsinstrumente für Leistung und Motivation, S 26

## 2.2 Motivation

Die Herkunft des Begriffes „Motivation“ ist lateinisch. Es leitet sich von „movere“, also bewegen, ab. Unter Motivation versteht man verschiedene Faktoren und Vorgänge, die menschliches Verhalten auslösen bzw. es erklären. Daher ist die Frage nach dem Grund eines bestimmten Verhaltens auch immer eine Frage nach der Motivation.<sup>5</sup>

Gut erklären lässt sich dies anhand eines hungrigen Menschen. Sobald seine Motivation, in diesem Fall der Hunger, eine Grenze überschritten hat, wird er sich auf die Suche nach Essen begeben. Grundsätzlich wird Motivation immer von zwei verschiedenen Herkunftsarten unterschieden. Einerseits gibt es die innere Motivation vom Individuum selbst, wie zum Beispiel Wünsche, Dränge, Träume und Bedürfnisse. Andererseits gibt es äußere Faktoren, die für motivierende Kräfte ausschlaggebend sein können. Dazu können verschieden Anreize wie etwa Lob, Lohn, Karrierechancen oder Ermutigung gezählt werden.<sup>6</sup>

## 2.3 Inhaltstheorien

### 2.3.1 Bedürfnispyramide nach Maslow

Im Jahr 1942 veröffentlichte der amerikanische Psychologe Abraham Harold Maslow das erste Mal seine sogenannte Bedürfnispyramide, welche er bis zu seinem Tod im Jahr 1970 ständig erweiterte.<sup>7</sup>

Diese Bedürfnispyramide - auch „Maslow-Pyramide“ genannt - beschreibt fünf Motivgruppen, welche potenziell bei jedem Menschen angelegt sind.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, S 367

<sup>6</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel, L.: Führung durch Motivation

<sup>7</sup> Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, S 382

Die unteren vier Stufen sind Defizitbedürfnisse, sogenannte „leere Löcher“, die aus gesundheitlichen Gründen befriedigt werden müssen. Defizitbedürfnisse werden erst bei einem Mangelzustand aktiv. Die Spitze der Pyramide bilden die Wachstumsbedürfnisse. Diese sind Bedürfnisse, welche auf die Entfaltung der menschlichen Möglichkeiten ausgelegt sind, und werden erst nach Befriedigung der Defizitbedürfnisse wirksam.<sup>9</sup>

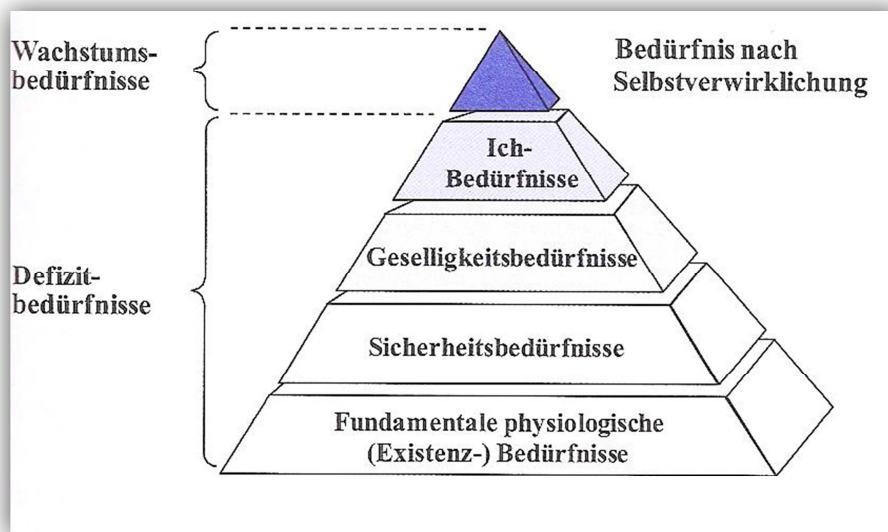


Abbildung 1 - Die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow<sup>10</sup>

Die unterste Stufe stellt die physiologischen Bedürfnisse dar und ist nach Maslow die wichtigste aller Stufen. Zu ihr zählen die Grundbedürfnisse der Selbsterhaltung oder Existenzbedürfnisse wie Hunger, Durst, Schlaf und Sexualität. Diese Bedürfnisse stellen das Hauptmotiv des menschlichen Handelns dar. Darüber stehen die Sicherheitsbedürfnisse, welche sich auf Schutz, Struktur und Ordnung, Gesetze und Angstfreiheit beziehen. Die nächste Stufe definiert die Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Liebe. Laut Maslow tauchen jene Bedürfnisse auf, wenn die physiologischen so wie die

<sup>8</sup> Vgl. Comelli, G., Von Rosenstiel, L.: Führung durch Motivation, S 13

<sup>9</sup> Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, S 383

<sup>10</sup> Jung, H.: Personalwirtschaft, S 383

Sicherheitsbedürfnisse zufriedengestellt sind. Nun kann man die Abwesenheit von Freunden, Geliebten und Personen, welche einem nahe stehen, spüren und wird nach der Zuneigung dieser Menschen „lechzen“.<sup>11</sup>

Das Bedürfnis nach Achtung - auch „Ich“ Bedürfnis genannt - besagt, dass in der Regel alle Menschen ein Bedürfnis nach Wertschätzung der eigenen Leistung, Selbstachtung und Achtung seitens anderer haben. Diese Bedürfnisse kann man grundsätzlich in zwei Untergruppen einteilen, einerseits in das Bedürfnis nach Stärke, Leistung und Kompetenz und andererseits in das Bedürfnis nach einem guten Ruf, Prestige, Ruhm und Anerkennung. Werden Bedürfnisse wie z.B. Selbstachtung befriedigt, führt dies zu Selbstvertrauen und Stärke. Wurden nun alle zuvor genannten Bedürfnisse von Maslow befriedigt, wird das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung aktiv. Dies bedeutet im vereinfachten Sinne, dass Menschen immer mehr erreichen wollen, als sie bereits erreicht haben. Dies wiederum ist von Person zu Person unterschiedlich.<sup>12</sup>

### **2.3.2 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg**

Im Jahr 1959 veröffentlichte F. Herzberg<sup>13</sup> seine Motivationstheorie.

Er untersuchte anhand einer Befragung von etwa 200 Ingenieuren und Büroangestellten Faktoren, welche zur Arbeitszufriedenheit bzw. zur Arbeitsunzufriedenheit beitrugen. In seiner Theorie geht Herzberg davon aus, dass Menschen ihre Grundbedürfnisse (Motivations- und Hygienebedürfnisse) befriedigen müssen. Das Ergebnis der Befragung war, dass positive Einstellungen der Mitarbeiter sich auf andere Faktoren zurückführen ließen, ganz anders als bei negativen.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. Maslow, A.: Motivation und Persönlichkeit, S 70

<sup>12</sup> Vgl. Maslow, A.: Motivation und Persönlichkeit, S 74

<sup>13</sup> Vgl. Herzberg, F., Mausner, B.M., Sydermann, B.B.: The Motivation to Work

<sup>14</sup> Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, S 389

Er definierte zwei Faktoren<sup>15</sup>:

- ➔ Faktoren, die Zufriedenheit herstellen: hierbei steht die intrinsische Motivation im Vordergrund. Die Befragung zeigte, dass zu jenen Faktoren beispielsweise Leistung, Anerkennung, Verantwortung sowie die Arbeit selbst gehörten.
- ➔ Faktoren, die Unzufriedenheit herstellen, jedoch keine zusätzliche Zufriedenheit erzeugen: hierbei steht die extrinsische Motivation im Vordergrund. Für Unzufriedenheit sorgten laut der Umfragen unter anderem die Unternehmenspolitik, Arbeitsbedingungen und Beziehungen zu Vorgesetzten, Kollegen sowie Unterstellten.

### 2.3.3 E-R-G Theorie von Alderfer

Die ERG-Theorie von Clayton Alderfer, ist eine 1969 veröffentlichte Weiterentwicklung der Bedürfnispyramide von Maslow. Wie im Kapitel 2.3.1 beschrieben, definiert Maslow fünf Motivgruppen, welche potenziell bei jedem Menschen angelegt sind. Das Modell von Alderfer kennt hingegen nur drei Stufen und sollte auf arbeitende Menschen im Unternehmen ausgelegt sein.<sup>16</sup>

Die erste Stufe im Modell von Alderfer sind die „existence needs“ (Existenzbedürfnisse), welche das Bedürfnis nach Nahrung, Trinken und auch den materiellen Teil der Sicherheitsbedürfnisse miteinschließen. Die nächste Stufe sind die „relateness needs“ (Beziehungsbedürfnisse) - diese decken das Bedürfnis nach menschlichen Beziehungen, den immateriellen Teil der Sicherheitsbedürfnisse sowie soziale Bedürfnisse und Achtungsbedürfnisse ab. Die dritte und letzte Stufe sind die „growth needs“ (Wachstumsbedürfnisse), welche die Selbstverwirklichungsbedürfnisse nach Maslow decken. Sie beinhalten unter anderem das Bedürfnis nach Entfaltung, Leistung, Selbstverwirklichung und Unabhängigkeit.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. Comelli, G., Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 143 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, S 386

<sup>17</sup> Vgl. Remberg, J.: Variable Entlohnung oder hohe Entlohnung? Eine Analyse motivationaler Wirkung, S 15 ff.

Alderfers ERG – Theorie unterscheidet sich nicht nur durch die verschiedenen Bedürfnisklassen, sondern auch durch seine Thesen, wie die von ihm definierten Klassen im Zusammenhang stehen. So kann bei diesem Modell auch ein Bedürfnis der oberen Ebene befriedigt werden, ohne dass ein darunterliegendes Bedürfnis zuvor befriedigt werden muss. Wenn hingegen ein Bedürfnis der oberen Ebene blockiert ist, wird das nächst niedrigere Bedürfnis aktiviert. Hierfür stellt Alderfer sieben Thesen auf, welche wie folgend lauten:<sup>18</sup>

1. Je weniger die Existenzbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker wirken sie.
2. Je weniger die Beziehungsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die Existenzbedürfnisse.
3. Je mehr die Existenzbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die Beziehungsbedürfnisse.
4. Je weniger die Beziehungsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden Sie.
5. Je weniger die Wachstumsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die Beziehungsbedürfnisse.
6. Je mehr die Beziehungsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die Wachstumsbedürfnisse.
7. Je mehr die Wachstumsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden Sie.

Diese sieben Thesen basieren dabei auf vier von Alderfer definierten Prinzipien:<sup>19</sup>

- ➔ Frustrations-Hypothese: Ein nicht befriedigtes Bedürfnis wird dominant.
- ➔ Frustrations-Regressions-Hypothese: Wird ein Bedürfnis nicht befriedigt, so führt dies zur Aktivierung des nächst niedrigeren Bedürfnisses.

---

<sup>18</sup> Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, S 387

<sup>19</sup> Vgl. Hentze, J, Graf, A.: Personalwirtschaftslehre 2, S 23

- ➔ Befriedigungs-Progressions-Hypothese: Durch die Befriedigung eines Bedürfnisses wird das nächst höhere aktiviert.
- ➔ Frustrations-Progressions-Hypothese: Misserfolg kann auch zu Persönlichkeitswachstum und Selbstverwirklichung beitragen.

Alderfer hat die Beziehung zwischen seinen Bedürfnisklassen nicht so streng geregelt, wie es Maslow tut, dadurch ergibt sich auch ein größerer Informationsgehalt aus dieser Theorie.<sup>20</sup>

## 2.4    **Prozesstheorien der Motivation**

### **2.4.1    VIE Theorie nach Vroom**

Die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie - kurz VIE Theorie - wurde im Jahre 1964 von Victor Harold Vroom veröffentlicht.<sup>21</sup>

Die Theorie dient der Beantwortung dreier Fragen<sup>22</sup>:

- ➔ „1.) Warum präferieren Menschen bestimmte Arbeitstätigkeiten?
- ➔ 2.) Wie entsteht Zufriedenheit mit den gewählten Tätigkeiten?
- ➔ 3.) Wie kommen Unterschiede in der Leistung zustande?“

Motivation entsteht, wenn die oben genannten Faktoren Valenz, Instrumentalität sowie Erwartung zusammenwirken. Valenz bedeutet hierbei die mit der Zielerreichung zusammenhängende Belohnung. Die Instrumentalität zeigt, inwieweit eine bestimmte Handlung inklusive deren Resultat als hierfür anwendbares Instrument zur Erreichung eines Ziels gehalten wird. Die Erwartung schlussendlich ist die Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, mit der eine Handlung zum gewünschten Ergebnis führt.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, S 389

<sup>21</sup> Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, S 398

<sup>22</sup> Nerdinger, F.: Motivation und Handeln in Organisationen – Eine Einführung, S 95

<sup>23</sup> Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, S 398

Motivation wird also bestimmt von Erwartung multipliziert mit Instrumentalität multipliziert mit Valenz, welche sich wiederum zusammensetzt aus Motiven und Anreizen.<sup>24</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Prozessergebnis die Motivation ist.<sup>25</sup>

## **2.5 Rubikonmodell der Handlungsphasen**

Das Rubikonmodell von Heinz Heckhausen und Peter M. Gollwitzer versucht Antworten auf folgende Fragen zu geben:<sup>26</sup>

- ➔ Wie wählt eine handelnde Person ihre Ziele aus?
- ➔ Wie plant sie deren Realisierung?
- ➔ Wie führt sie diese Pläne durch?
- ➔ Wie bewertet sie die Ergebnisse ihrer Handlungen?

Der Name dieses Modells liegt in der historischen Vergangenheit um das 49. Jahr v. Christus, als Julius Cäsar mit seinen Truppen vor dem Grenzfluss Rubikon stand. Mit dem Überschreiten des Grenzflusses gab es für Cäsar kein Zurück mehr und die Folge war ein Bürgerkrieg zwischen ihm und seinem Widersacher. Der „Schritt über den Rubikon“ wird als eine Entscheidung für einen Handlungsschritt gesehen, von dem es theoretisch kein Zurück gibt. Dadurch werden die einzelnen Handlungsschritte in vier aufeinander folgende Schritte unterteilt:<sup>27</sup>

- ➔ die Auswahl eines Ziels aus verschiedenen Möglichkeiten,
- ➔ die Planung der Umsetzung des ausgewählten Ziels,
- ➔ die reelle Durchführung des ausgewählten Ziels und

---

<sup>24</sup> Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, S 399

<sup>25</sup> Vgl. Pertsch, A.: Aspekte und Führungsinstrumente für Leistung und Motivation – eine Bestandsaufnahme sowie konkrete Lösungsansätze für Führungskräfte in kleinen und mittelständischen Unternehmen, S 21

<sup>26</sup> Vgl. [www.uni-konstanz.de/~http:kops.ub.uni-Konstanz.de/bitstream/handle/urn:nbn:de:bsz:352-171764/Achtziger\\_Gollwitzer\\_Rubikonmodell.pdf?seyence=3](http://www.uni-konstanz.de/~http:kops.ub.uni-Konstanz.de/bitstream/handle/urn:nbn:de:bsz:352-171764/Achtziger_Gollwitzer_Rubikonmodell.pdf?seyence=3) am 14.11.2012

<sup>27</sup> Vgl. [www.uni-konstanz.de/~http:kops.ub.uni-Konstanz.de/bitstream/handle/urn:nbn:de:bsz:352-171764/Achtziger\\_Gollwitzer\\_Rubikonmodell.pdf?seyence=3](http://www.uni-konstanz.de/~http:kops.ub.uni-Konstanz.de/bitstream/handle/urn:nbn:de:bsz:352-171764/Achtziger_Gollwitzer_Rubikonmodell.pdf?seyence=3) am 14.11.2012



- die abschließende Bewertung des bisherigen Handelns.

Achtziger und Gollwitzer<sup>28</sup> nennen folgende vier Phasen der Zielverfolgung:

- „Prädezyonale Phase“: Abwägen von Vor- und Nachteilen noch nicht realisierter Wünsche. Dies geschieht, indem die Wünschbarkeit wahrscheinlicher Folgen eines Ziels und die Erreichbarkeit des Ziels genau durchdacht werden (→ Erwartung und Anreiz; → Werte).
- Postdezyonale Phase: Planen bei welcher Gelegenheit mit welchen Mitteln die Realisierung des Ziels in Angriff genommen werden soll. Es wird entschieden, wann, wo und auf welche Art und Weise gehandelt wird, damit ein Erreichen des erwünschten Ziels wahrscheinlich wird.
- Aktionale Phase: Ausführen der in der postdezyonalen Phase geplanten Handlungen. Diese Handlungen sollen es wahrscheinlich machen, das Ziel zu erreichen. (→ Persistenz und Zielablösung).
- Postaktionale Phase: Bewerten der Folgen der durchgeführten Handlungen. Es wird geprüft, inwieweit das Ziel erreicht wurde und welche Handlungen gegebenenfalls noch auszuführen sind, um den Handlungsverlauf zu einem Abschluss zu bringen (→ Attributionstheorie und attributionale Theorie).“

## **2.6 Motivationsmodell nach Heckhausen**

Das Motivationsmodell von Heckhausen ist ein sehr einfaches und zeigt die Zusammenhänge von Bedürfnis, Motivation, Anreiz, Aktivierung und Verhalten. Bedürfnisse befinden sich einen Rang vor den Motiven. Motive bedeuten in diesem Fall angestrebte Ziele.<sup>29</sup>

Das Modell zeigt, dass das menschliche Verhalten sich nach Zielen richtet. Das Zielausmaß wird auch Anspruchsniveau genannt. Eine wichtige

<sup>28</sup> [www.uni-konstanz.de :http:kops.ub.uni-konstanz.de/bitstream/handle/urn:nbn:de:bsz:352-171764/Achtziger\\_Gollwitzer\\_Rubikonmodell.pdf?seyence=3](http://www.uni-konstanz.de/kops.ub.uni-konstanz.de/bitstream/handle/urn:nbn:de:bsz:352-171764/Achtziger_Gollwitzer_Rubikonmodell.pdf?seyence=3) am 14.11.2012

<sup>29</sup> Vgl. Wehrlin, U.: Motivation in der ganzheitlichen Unternehmensführung – Zukunftsorientierte Mitarbeitermotivation in der evolutionären Führungskonzeption, S 37

Eingangsgroße sind die Erwartungen, welcher der Mensch hat. Winkt eine Belohnung, wird der Mensch sein Anspruchsniveau für ein erfolgreiches Handeln höher setzen.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Wehrlin, U.: Motivation in der ganzheitlichen Unternehmensführung – Zukunftsorientierte Mitarbeitermotivation in der evolutionären Führungskonzeption, S 38 ff.

### 3 Leistung messen / beurteilen

#### 3.1 Grundlagen

Die Leistungsbeurteilung ist ein Instrument, welches versucht, Leistungen der jeweiligen Mitarbeiter möglichst transparent abzulichten. Dies ist dahingehend wichtig, da von der erbrachten Leistung eine Vielzahl der Entscheidungen der Unternehmensleitung, zum Beispiel Beförderungen oder Gehaltsverhandlungen, abhängen.<sup>31</sup>

Lohaus<sup>32</sup> definiert Leistungsbeurteilung wie folgt: Leistungsbeurteilung ist, wenn die erbrachten Leistungen der Arbeitenden regelmäßig von Personen auf gleicher Hierarchieebene mit einer standardisierten Methode bewertet werden. Die Beurteilung bezieht sich auf das Verhalten und die Resultate der Leistungen in der Vergangenheit und müssen stets aufbewahrt werden, um sie jederzeit für personalrelevante Entscheidungen einsetzen zu können.

Um feststellen zu können welche Leistung gut und welche weniger gut ist, bedarf es immer eines Bezugspunktes. Dies kann man sehr gut am Beispiel eines Außendienstmitarbeiters einer Versicherung erklären. Wenn dieser Außendienstmitarbeiter 100 Lebensversicherungspolizzen im Jahr abschließt und der Firmendurchschnitt bei 120 Abschlüssen liegt, dann war die erreichte Leistung unter dem Durchschnitt. Würde der Durchschnitt jedoch bei 90 Abschlüssen liegen, könnte seine Leistung als überdurchschnittlich bezeichnet werden.<sup>33</sup>

Um die Leistung eines jeweiligen Mitarbeiters verbessern zu können, ist es wichtig zu wissen auf welchem Niveau sich dieser bewegt und ob Maßnahmen getroffen werden müssen oder die Leistung bereits über dem Durchschnitt liegt.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. Lohaus, D.: Leistungsbeurteilung, Praxis der Personalpsychologie, S 1

<sup>32</sup> Vgl. Lohaus, D.: Leistungsbeurteilung, Praxis der Personalpsychologie, S 10

<sup>33</sup> Vgl. Lohaus, D.: Leistungsbeurteilung, Praxis der Personalpsychologie, S 1

<sup>34</sup> Vgl. Lohaus, D.: Leistungsbeurteilung, Praxis der Personalpsychologie, S 1 ff.

### 3.2 Funktion der Leistungsbeurteilung

Schuler<sup>35</sup> definiert folgende Funktionen der Leistungsbeurteilung:

- ➔ 1. Schritt: Durch Verhaltenssteuerung soll via Feedback für die Mitarbeiter eine gezielte Verbesserung der Leistung erreicht werden.
- ➔ 2. Schritt: Die gewählten Maßnahmen der Personalentwicklung sollen geplant und gestaltet werden. Dies kann auf individuellem (z.B. Fortbildung) oder auf kollektivem Wege (Personalentwicklungsplanung) geschehen.
- ➔ 3. Schritt: Es werden personalbezogene Entscheidungen getroffen. Individuelle Entscheidungen sind etwa die Beförderung oder Versetzung von Mitarbeitern, zu den kollektiven zählt die Personalplanung.
- ➔ 4. Schritt: Der Arbeitsplatz sowie dessen Umgebung werden gestaltet.
- ➔ 5. Schritt: Vergütungsbestimmungen werden getroffen.
- ➔ 6. Schritt: Jeder Mitarbeiter wird persönlich beraten und gefördert.
- ➔ 7. Schritt: Die Qualität des Führungsstils der Vorgesetzten wird gehoben.
- ➔ 8. Schritt: Es folgen personalspezifische Maßnahmen und Entscheidungen, Möglichkeiten der Organisationsentwicklung sowie Anreizsysteme für die Arbeitenden.
- ➔ 9. Schritt: Leistungsbeurteilung dient der Motivation, sowie der Verbesserung des sozialen Verhaltens. Dies soll hier definiert werden.
- ➔ 10. Schritt: In diesem Schritt werden die Bedeutung und Vorteile der leistungsorientierten Personalentwicklung gezeigt.

---

<sup>35</sup> Vgl. Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 4

### 3.3 Leistungsmaße

Die Komponenten der Leistung sowie deren Zustände können auf mehrere Arten ermittelt werden. Es ist zu beachten, dass die einzelnen Leistungsindikatoren eine Verbindung zur Gesamtleistung aufweisen müssen, um eine zweckmäßige Leistungsbeurteilung vornehmen zu können. Dies kann einerseits durch ein Beurteilungssystem, andererseits durch Überprüfung der Zusammenhänge der einzelnen Komponenten gesichert werden.<sup>36</sup>

Leistungsmaße dienen der Erhebung einzelner Kriterien. eingeschätzt werden können z.B. die Tätigkeiten und Kenntnisse, die benötigt werden, das Verhalten, welches auf eine Leistung folgt, die Eigenschaften, oder die Ziele und Ergebnisse, die erreicht wurden.<sup>37</sup>

Von Bedeutung ist die Wahl des richtigen Beurteilungsmaßes. Dies ist vor allem vom zu erreichenden Ziel abhängig. Vergleiche zwischen Arbeitenden z.B. sind nur dann sinnvoll, wenn sie am selben Arbeitsplatz gemacht werden. Die Leistungsmaße „Leistungsbereitschaft“, „Verlässlichkeit“ und „Arbeitsqualität“ haben jenen Vorteil, dass sie sehr allgemein sind und sich über die Arbeitsplätze hinweg vergleichen lassen. Allerdings zeigen diese Maße eine gewisse Fehleranfälligkeit hinsichtlich des zuvor genannten Allgemeinheitsgrades. Leistungsmaße, welche konkret beurteilt werden können sind in den meisten Fällen leichter und objektiver und ermöglichen die Darstellung der Gesamtleistung.<sup>38</sup>

„Verhalten“ ist der Kernpunkt der Leistungsmaße. Es muss sichergestellt sein, dass Verhalten beobachtbar ist und der Beurteiler die Verhaltens-Erfolgs-Zusammenhänge kennt. Von Vorteil ist die Möglichkeit von Feedback und Beratung für Mitarbeiter sowie Vorgesetzte.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> Vgl. Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 6

<sup>37</sup> Vgl. Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 6 ff.

<sup>38</sup> Vgl. Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 7 ff.

<sup>39</sup> Vgl. Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 8

Im Allgemeinen erzielt kein einzelnes Leistungsmaß ein verlässliches Bild der Leistung von Personen. Daher ist eine Kombination diverser Kennzeichen auf unterschiedlichen Ebenen vonnöten.<sup>40</sup>

### **3.4 Beurteilungsverfahren**

Beurteilungsverfahren dienen der Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern. Es ist nicht verpflichtend, dass hierfür formale Skalierungsverfahren angewandt werden. Besonders in kleinen Organisationen werden die Kompetenzen der Arbeitenden häufig informell eingeschätzt.<sup>41</sup>

#### **3.4.1 Objektive Leistungsmaße**

„Objektiven Daten als Indikatoren von Leistungsergebnissen werden verschiedene Vorzüge gegenüber anderen Beurteilungsformen zugesprochen, darunter die, geeignete Repräsentationen der Leistungsziele darzustellen, von den Unzulänglichkeiten subjektiver Einschätzung nicht beeinträchtigt zu sein und Affinität zur betriebswirtschaftlichen Nutzen-Kosten-Kalkulation aufzuweisen.“<sup>42</sup>

Nachteile der objektiven Leistungsmaße sind Attributionsprobleme, Reliabilitätsdefizite und eine oft unbefriedigende Aussagekraft.<sup>43</sup>

#### **3.4.2 Freie Eindrucksschilderung**

Die freie Eindrucksschilderung dient oftmals der Beurteilung von Vorgesetzten. Sie bezieht sich hauptsächlich auf Eigenschafts- und Verhaltenskriterien. Die Kernanwendung liegt im Einsatzbereich, wo es nicht

---

<sup>40</sup> Vgl. Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 9

<sup>41</sup> Vgl. Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 9

<sup>42</sup> Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 9

<sup>43</sup> Vgl. Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 9 ff.

in erster Linie um die Möglichkeit des Vergleiches der Beurteilungsergebnisse ankommt.<sup>44</sup>

Zwei positive Aspekte sind die individuelle Charakterisierung der Mitarbeiter sowie die Einsparung des Skalierungsverfahrensaufwandes. Die Eindrucksschilderung ist allerdings vom Zeitaufwand und der Stimmungslage des Beurteilers sowie von den derzeitigen Eindrücken abhängig. Die Abhängigkeit des Beurteilers bringt eine Beeinträchtigung der Objektivität mit sich.<sup>45</sup>

### **3.4.3 Einstufungsverfahren**

Einstufungsverfahren dienen der „Einstufung“ bzw. dem „Rating“ von diversen Eigenschaften, wie z.B. Verhaltensbeobachtungen oder Kontaktfähigkeit und sind für alle Tätigkeitsbereiche anwendbar. Die Beobachtung wird anschließend mithilfe einer mehrstufigen Skala dargestellt. Die Skalenstufen bestehen aus Zahlenwerten, Adjektiven, Adverbien oder Verhaltensbeschreibungen. Abbildung 2 zeigt ein Beispiel für ein Einstufungsverfahren mit Verhaltensbeobachtungsskalen.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 10

<sup>45</sup> Vgl. Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 11

<sup>46</sup> Vgl. Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 11

Kommt pünktlich zur Arbeit						
fast nie	1	2	3	4	5	fast immer
Sagt im Gespräch mit Gästen „bitte“ und „danke“						
fast nie	1	2	3	4	5	fast immer
Hält die Aschenbecher sauber						
fast nie	1	2	3	4	5	fast immer
Vermeidet Klatsch über das Privatleben der Kollegen						
fast nie	1	2	3	4	5	fast immer
Fragt die Gäste, ob sie mit allem zufrieden sind						
fast nie	1	2	3	4	5	fast immer

Abbildung 2 - Verhaltensbeobachtungsskalen<sup>47</sup>

### 3.4.4 Kennzeichnungs- und Auswahlverfahren

Bei diesen Verfahren werden die Verhaltensangaben gemischt vorgegeben, also nicht nach Beurteilungsmaßen geordnet. Die Skalenwerte sind den Beurteilern nicht bekannt, was dafür sorgt, dass Mittelweltergebnisse verhindert werden.<sup>48</sup>

Beispiele für Kennzeichnungs- und Auswahlverfahren sind:

- ➔ die „*Gemischte Aussagenliste mit freier Wahl*“<sup>49</sup> (Angabe des Zutreffens von Einzelaussagen auf Mitarbeiter)
- ➔ die „*Mixed Standard Scale*“<sup>50</sup> (eindeutige Skala) sowie
- ➔ die „*Gruppierte Aussagenliste mit Wahlzwang*“<sup>51</sup> (Verhinderung von Schönredung von Urteilen).

<sup>47</sup> Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 13

<sup>48</sup> Vgl. Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 14

<sup>49</sup> Vgl. Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 14, vgl. Bernardin, H.J., Beatty, R.W.: Performance appraisal: Assessing human behavior at work, S 67

<sup>50</sup> Vgl. Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 14, vgl. Blanz, F., Ghiselli, E. E.: The mixed standard scale: A new rating system – Personell Psychology



### 3.4.5 Rangordnungsverfahren

Das Rangordnungsverfahren ermöglicht eine Unterscheidung von Personen oder Gruppen. Vorteile des Verfahrens sind die Reliabilität und eine deutliche Gesamtbewertungsmöglichkeit. Im Verkauf können Rangordnungsverfahren als Motivationsinstrument eingesetzt werden.<sup>52</sup>

Die Möglichkeiten des Rangordnungsverfahrens sind die „direkte Rangreihe“ und der „Paarvergleich“. Die Bildung kann als Bewertung der Gesamtheit oder als Bewertung für einzelne Leistungspositionen erfolgen. Der „Paarvergleich“ vergleicht jedes Beurteilungsobjekt mit einem anderen. Die „direkte Rangreihe“ ermöglicht kein derart formelles Verfahren.<sup>53</sup>

### 3.4.6 Arten der Leistungskriterien

Leistung ist nicht als Ganzes zu beurteilen, sondern anhand ausgewählter Kriterien. Hier wird eine Trennung in objektive und subjektive vorgenommen.<sup>54</sup>

- ➔ Objektive Leistungskriterien: Diese Kriterien hängen nicht vom Beurteiler ab, d. h. das Ergebnis wird immer das Gleiche sein, egal wer die Beurteilung durchführt. Diese Kriterien sind leicht zu ermitteln und weniger fehleranfällig, jedoch häufig unrepräsentativ.
- ➔ Subjektive Leistungskriterien: Hier schätzt eine Person, meist der Vorgesetzte, die Leistungen des Mitarbeiters ein. Da diese Kriterien fehler- und verzerrungsanfällig sind, sorgen sie bei Befragten sowie Beurteilern für Unzufriedenheit.

---

<sup>51</sup> Vgl. Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 14, vgl. Bernardin, H.J., Beatty, R.W.: Performance appraisal: Assessing human behavior at work, S 98

<sup>52</sup> Vgl. Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 15

<sup>53</sup> Vgl. Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 15 ff.

<sup>54</sup> Vgl. Lohaus, D.: Leistungsbeurteilung – Praxis der Personalpsychologie, S 49

### 3.5 Qualität der Leistungsbeurteilung

Die Qualität der Leistungsbeurteilung gibt Auskunft über die Wertigkeit des Resultats, welches durch die Prozesse des Beurteilers hervorgerufen wird. Die Qualität wird von der Urteilsqualität, von Urteilsfehlern und –tendenzen sowie von der Haltung des Beurteilers bestimmt. Die folgende Abbildung zeigt jene graphische Darstellung.<sup>55</sup>

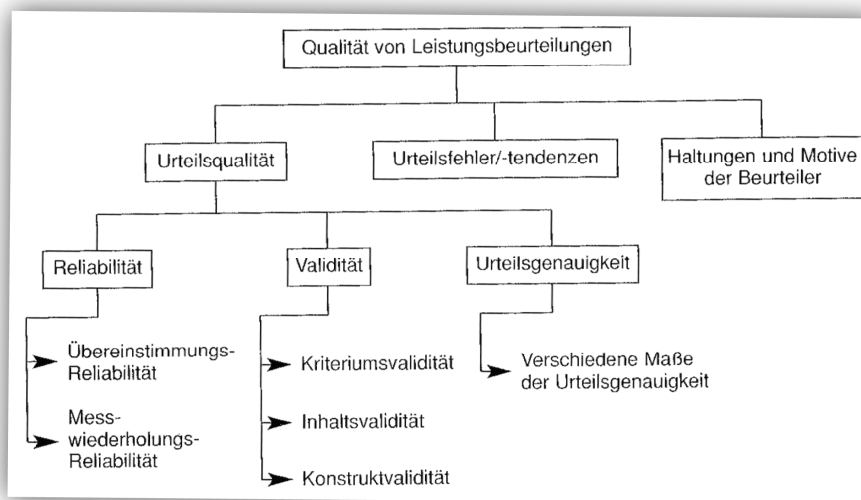


Abbildung 3 - Überblick über die Einflussfaktoren der Qualität von Leistungsbeurteilungen<sup>56</sup>

#### 3.5.1 Urteilsqualität

Die Urteilsqualität gliedert sich in die Reliabilität, die Validität sowie die Urteilsgenauigkeit. Im Folgenden werden diese drei Begriffe erläutert:<sup>57</sup>

- ➔ **Reliabilität:** Unter Reliabilität versteht man den Zusammenhang von Urteilen einer Person zu verschiedenen Zeiten oder die Konformität von Ansichten mehrerer Urteilender für die gleiche Leistung.

<sup>55</sup> Vgl. Lohaus, D.: Leistungsbeurteilung – Praxis der Personalpsychologie, S 33 ff.

<sup>56</sup> Lohaus, D.: Leistungsbeurteilung – Praxis der Personalpsychologie, S 34

<sup>57</sup> Vgl. Lohaus, D.: Leistungsbeurteilung – Praxis der Personalpsychologie, S 34 ff.

- Validität: Validität sagt aus, ob die Resultate aus den Leistungsurteilen angemessen sind. Es wird unterschieden in Inhalts-, Kriteriums- und Konstruktvalidität.
- Inhaltsvalidität: Hier wird gezeigt, ob das Instrument auch wirklich den Bereich der Tätigkeit darstellt.
  - Kriteriumsvalidität: Kriteriumsvalidität zeigt, ob die gemessenen Leistungen einer Person nach mehreren Messungen zum gleichen Urteil führen.
  - Konstruktvalidität: Diese Validität stellt sicher, ob das gemessen wird, was gemessen werden soll, d.h. ob die Leistung gezeigt wird.
- Urteilsgenauigkeit: Diese stellt dar, ob die Urteile und die Leistung der beurteilten Person zusammenpassen.

### 3.5.2 Urteilsfehler und Urteilstendenzen

Urteile über Mitarbeiter können durch diverse Fehler beeinflusst und somit verzerrt werden. Diese Verzerrungen können durch folgende Auslöser hervorgerufen werden:<sup>58</sup>

- Mittelwerttendenzen: Der Beurteiler ordnet die gewonnen Urteile einer Person im Durchschnittsbereich einer Urteilsskala an.
- Streuungstendenzen: Die Urteile werden weit gestreut auf der Skala aufgetragen. In diesem Fall unterscheidet man zwischen der „*Tendenz zur Mitte*“ (Urteile werden im Durchschnittsbereich der Skala angeordnet) und der „*Tendenz zu extremen Urteilen*“ (besonders gute oder besonders schlechte Beurteilung - Meidung des Durchschnittsbereiches der Skala).
- Korrelationstendenzen: Urteile stehen miteinander in Wechselwirkung trotz der Annahme, dass sie voneinander unabhängig sind.

---

<sup>58</sup> Vgl. Lohaus, D.: Leistungsbeurteilung – Praxis der Personalpsychologie, S 37 ff.

### 3.5.3 Haltungen der Beurteiler

Motive von Beurteilern fließen ebenso in die Qualität der Leistungsbeurteilung mit ein. Wird ein Mitarbeiter bewertet, spielen häufig subjektive Absichten der Beurteiler eine Rolle. Dies kann durch eine Sympathie der Person gegenüber ausgelöst werden, oder aber davon, dass der Beurteiler Konflikte vermeiden möchte und daher schlechtem Feedback aus dem Weg geht.<sup>59</sup>

## 3.6 Ebenen der Leistungsbeurteilung

Die Beurteilung von Mitarbeitern ist kein formloser Prozess, sondern an Regeln gebunden. Eine systematische Vorgehensweise ist unumgänglich. Hier wird eine Dreiteilung der Leistungsbeurteilung nach Schuler<sup>60</sup> gezeigt. Diese Vorgehensweise besteht aus dem „Day-to-day-Feedback“, der „Regelbeurteilung“ und der „Potentialanalyse“ (siehe folgende Abbildung).<sup>61</sup>

Ebene	Funktion	Verfahrensweise
1. Ebene Day-to-day-Feedback	Verhaltenssteuerung Lernen	Informelles Gespräch Unterstützung
2. Ebene Regelbeurteilung	Leistungseinschätzung Zielsetzung	System. Beurteilung Beurteilungsgespräch
3. Ebene Potenzialbeurteilung	Fähigkeitseinschätzung Prognose	Eignungsdiagnose Assessment Center

Abbildung 4 - Drei Ebenen der Leistungsbeurteilung<sup>62</sup>

<sup>59</sup> Vgl. Lohaus, D.: Leistungsbeurteilung – Praxis der Personalpsychologie, S 43 ff.

<sup>60</sup> Vgl. Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 25 ff, vgl. Schuler, H.: Leistungsbeurteilung – Funktionen, Formen und Wirkungen

<sup>61</sup> Vgl. Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 25 ff.

<sup>62</sup> Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 26

Die drei Ebenen der Leistungsbeurteilung stehen miteinander in Beziehung. Es ist nicht richtig, die drei Ebenen zu vermengen oder davon auszugehen, dass man eine umgehen kann. Jede hat ihre eigene wichtige Bedeutung und ist unumgänglich.<sup>63</sup>

### **3.6.1 Day-to-day-Feedback**

Die erste Ebene der Leistungsbeurteilung ist das Day-to-day-Feedback, welches sich mit dem Arbeitsverhalten der Mitarbeiter auseinandersetzt. Die Rückmeldung ist am sinnvollsten, wenn sie die Zusammenhänge zwischen dem Ergebnis und dem Verhalten aufschlüsselt.<sup>64</sup>

### **3.6.2 Regelbeurteilung**

Die Regelbeurteilung dient dazu, langfristig Ziele zu setzen, sowie die Grundlage für ein Beurteilungsgespräch zu liefern. In dieser Ebene werden einzelne Ergebnisse mit der Zielsetzung verglichen. Als Hilfestellung dienen meist Skalierungsverfahren.<sup>65</sup>

### **3.6.3 Potentialanalyse**

Die dritte Ebene der Leistungsbeurteilung befasst sich mit der Zukunft des Mitarbeiters, d.h. mit seinen Fähigkeiten und Eigenschaften, welche Erfolg garantieren sollen. Das Verhalten der Vergangenheit ist die Basis der Potentialanalyse. Die Vorteile dieser Ebene sind die langfristige Orientierung der Ziele sowie das Erkennen des zukünftigen Einsatzbereiches der Mitarbeiter.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 29

<sup>64</sup> Vgl. Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 26, vgl. Farr, J. L.: Leistungsfeedback und Arbeitsverhalten und vgl. Farr, J. L.: Informal performance feedback: Seeking and giving

<sup>65</sup> Vgl. Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 27 ff.

<sup>66</sup> Vgl. Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 28 ff.

### 3.7 360° Beurteilung

Die 360°Beurteilung wird auch multiperspektivische Beurteilung genannt. Der Name ergibt sich aus einem Kreis aus Beurteilern rund um den Mitarbeiter selbst.<sup>67</sup>

Die Gruppe, welche beurteilt, besteht aus folgenden Parts:<sup>68</sup>

- Vorgesetzter: Beurteilung von oben
- Kollegen: Beurteilung von der Seite
- Kunden: Beurteilung von der Seite
- Mitarbeiter: Beurteilung von unten
- Kooperations- und Projektpartner des eigenen Unternehmens
- Person selbst

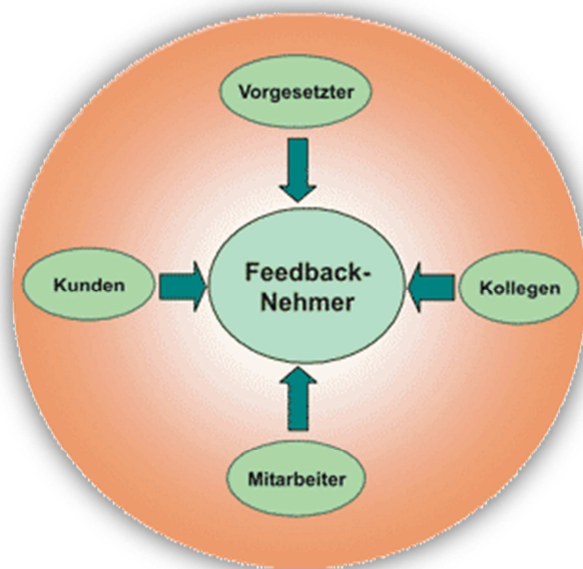


Abbildung 5 - 360° Beurteilung<sup>69</sup>

<sup>67</sup> Vgl. Scherm, M.: 360°Beurteilung, in: Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 61 ff.

<sup>68</sup> Vgl. Scherm, M.: 360°Beurteilung, in: Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 62

<sup>69</sup> MTT-360Grad-Feedback: <http://www.mtb-360grad-feedback.de/> am 08.12.2012

Im Zentrum der Beurteilung stehen die erbrachten Leistungen, die Kompetenzen, welche dazu führen und der Führungsstil.<sup>70</sup>

Der Sinn der 360° Beurteilung ist nicht die Erfassung von Daten der Mitarbeiter, um anschließend über deren Beförderung zu spekulieren. Zwischen der administrativen und der Management-Entwicklungs-Funktion besteht eine Verbindung. Die Ergebnisse werden am Ende mittels eines Feedbacks vermittelt.<sup>71</sup>

Um die 360° Beurteilung erfolgreich durchzuführen bedarf es folgender Schritte:<sup>72</sup>

- ➔ 1. Schritt: Zielklärung
- ➔ 2. Schritt: Durchführung der Beurteilung mit einem geeigneten Instrument und richtig gewähltem Rückmelder
- ➔ 3. Schritt: Rückmeldung
- ➔ 4. Schritt: Planung von Folgen und Vereinbarung von Lernzielen

### **3.8 Ziele und Ergebnisse der Beurteilungsverfahren**

#### **3.8.1 Zieldefinition**

Um Erfolge bei der Beurteilung zu erzielen, müssen die Ziele genau definiert und eventuelle Änderungen berücksichtigt werden. Ein Beispiel für eine Zieländerung ist ein Unternehmen, welches sich in einer finanziellen Krise befindet. Es hat von nun an das Ziel, die Leistung zu steigern, anstatt sie zu beurteilen. Weiters ist darauf zu achten, dass man wenige Ziele definiert, welche sich nicht widersprechen.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> Vgl. Scherm, M.: 360°-Beurteilung, in: Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 63

<sup>71</sup> Vgl. Scherm, M.: 360°-Beurteilung, in: Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 64

<sup>72</sup> Vgl. Scherm, M.: 360°-Beurteilung, in: Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 76 ff.

<sup>73</sup> Vgl. Lohaus, D.: Leistungsbeurteilung – Praxis der Personalpsychologie, S 46 ff.

Sommerhoff<sup>74</sup> definiert folgende Vorgehensweise zur Zielvereinbarung:

- ➔ 1. Schritt: Zielentwicklung und Kommunikation
- ➔ 2. Schritt: Definition der Ziele für die einzelnen Abteilungen
- ➔ 3. Schritt: Formulierung konkreter und individueller Ziele der Mitarbeiter
- ➔ 4. Schritt: Planung zur Erreichung der Ziele
- ➔ 5. Schritt: regelmäßige Zielüberprüfung
- ➔ 6. Schritt: Ergebnisbeurteilung
- ➔ 7. Schritt: Ursachenfindung für nicht oder kaum erreichte Ziele
- ➔ 8. Schritt: Ergebnisse dienen der mittelfristigen Karriereplanung des Personals

### **3.8.2 Ergebnisse der Beurteilungsverfahren**

Die Leistungsbeurteilung soll folgende Ergebnisse bringen: Effizienzsteigerung, Produktivität und Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens. Sie dient also der richtigen Führung und Entwicklung der Mitarbeiter und kann als Kontrollinstrument dienen. Zusätzlich kann die Motivation des Personals gesteigert werden. Ein weiterer Aspekt ist die mögliche Errechnung von Leistungszulagen.<sup>75</sup>

Um gute Ergebnisse für das Unternehmen zu erzielen, muss laut Sommerhoff<sup>76</sup> auf die Mitarbeiter Rücksicht genommen werden. Die Autorin definiert folgende geeignete Vorgehensweise:

- ➔ Zufriedenheit der Mitarbeiter: Das Personal muss zufrieden sein. Lasse die Leistung nach, muss dies früh genug erkannt und die Ursachen dafür gefunden werden. Zufriedenes Personal ist die Voraussetzung für zufriedene Kundschaft.

---

<sup>74</sup> Vgl. Sommerhoff, B.: Mitarbeiterbeurteilung – Leistung messen, Mitarbeiter fördern, Personal entwickeln, S 66 ff.

<sup>75</sup> Vgl. Sommerhoff, B.: Mitarbeiterbeurteilung – Leistung messen, Mitarbeiter fördern, Personal entwickeln, S 11

<sup>76</sup> Vgl. Sommerhoff, B.: Mitarbeiterbeurteilung – Leistung messen, Mitarbeiter fördern, Personal entwickeln, S 12 ff.



- Kontrolle der Kontrolleure: Kontrollierenden muss ein systematisches Verfahren vorgegeben werden. Dies dient der Ermittlung der brauchbaren Merkmale und Fehlervermeidung.
- Gerechtigkeit und Individualität bei der Beurteilung
- Interne Kommunikation und Konfliktbereitschaft
- Prämien bei guter Leistung
- Entwicklung

## 4 Leistungssteigernde Maßnahmen

### 4.1 Zusammenhang Leistungsbereitschaft / Arbeitszufriedenheit

Brayfield und Crockett widerlegen z.B. die Theorie von Herzberg, dass Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit im Zusammenhang stehen. Herzberg erreichte eine positive Bilanz. Vroom widerlegte diese Aussage und behauptete, dass die beiden Begriffe nicht im Zusammenhang miteinander stünden. Er sagte weiters aus, dass die Beziehung zwischen der Arbeitsleistung und der Arbeitszufriedenheit innerhalb eines Bereichs sehr stark variieren würde.<sup>77</sup>

Grundsätzlich wird Arbeitszufriedenheit als Funktion der Motivation beschrieben.<sup>78</sup>

Comelli und Von Rosenstiel<sup>79</sup> klären zunächst, dass Leistung nicht bloß von der Motivation abhängig ist, sondern von einigen zusätzlichen Faktoren, wie etwa vom Können, der Leistungsfähigkeit, dem Dürfen, dem Leistungsklima sowie den Leistungsnormen und Leistungsressourcen.

Der Mensch hat im Allgemeinen Ansprüche, was am Arbeitsplatz geschehen soll. Stimmt nun das Erlebte, also das IST, mit jenen Ansprüchen, dem SOLL, überein, ist zu erwarten, dass der Mensch zufrieden ist. Werden die Ansprüche nicht erfüllt, muss man mit Unzufriedenheit rechnen.<sup>80</sup>

Anschließend reagiert der Mensch auf die erlebte Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit. Ist er zufrieden, kann er seine Ansprüche entweder erhöhen oder er belässt es dabei und möchte die derzeitige Situation beibehalten. Bei einer erlebten Unzufriedenheit besteht die Möglichkeit, die Wünsche zu reduzieren, oder etwa anzugeben, dass jene bereits erfüllt worden sind.

---

<sup>77</sup> Vgl. Fischer, L.: Arbeitszufriedenheit, S 22

<sup>78</sup> Nerdinger, F.W.: Motivation und Handeln in Organisationen – Eine Einführung, S 18

<sup>79</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 35

<sup>80</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 35, vgl. Bruggemann, Groskurth, Ulrich, 1975

Weiters gibt es noch die Option, die Ansprüche aufrechtzuerhalten, jedoch nicht um Erfüllung bemüht. Sie können auch beibehalten werden und irgendwann realisiert werden. Daraus lässt sich erkennen, dass eine Verbindung zwischen konstruktiver Arbeitszufriedenheit und gesteigerter Leistungsbereitschaft besteht. Für die fixierte Arbeitsunzufriedenheit ist dies nicht der Fall.<sup>81</sup>

Die Forschung hat gezeigt, dass der Mensch bezüglich Zufriedenheitsreaktionen nicht sehr fein unterscheidet. Wenn jemand mit einem wichtigen Punkt in seiner Arbeit sehr zufrieden ist, ist er ebenso mit den anderen Facetten nicht unzufrieden.<sup>82</sup>

Arbeitszufriedenheit ist etwas sehr Stabiles und hängt aus langfristiger Sicht mit der Bedürfnisbefriedigung zusammen.<sup>83</sup>

Comelli und Von Rosenstiel<sup>84</sup> zeigen folgende vier Kombinationen inklusive passender Beispiele von Leistung und Zufriedenheit auf:

- ➔ hohe Leistung – hohe Zufriedenheit: Ein Sportler gewinnt aufgrund hoher Leistung einen Wettkampf, was eine große Zufriedenheit mit sich bringt. Leistungs- und Erfolgserlebnisse stehen im Zusammenhang.
- ➔ hohe Leistung – geringe Zufriedenheit: Während einer Periode hoher Arbeitslosigkeit unter hohen Anforderungen und Schikanen geführt. Die Leistung ist hoch, die Zufriedenheit jedoch gering.
- ➔ niedrige Leistung – hohe Zufriedenheit: Ein Angestellter, welcher nicht Gefahr läuft, gekündigt zu werden, bringt in seinem Gebiet wenig Leistung, genießt aber aufgrund seiner Tätigkeit als Regierungsrat viel Ruhm.

---

<sup>81</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 35

<sup>82</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 37, vgl. Vroom, 1964

<sup>83</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 37

<sup>84</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 37

- ➔ niedrige Leistung – niedrige Zufriedenheit: Aufgrund eines falschen Einsatzgebietes eines Mitarbeiters erleidet dieser Misserfolge bzw. Eintönigkeit und Langeweile.

Ein weiterer Aspekt sind die Ursache und die Wirkung für die Beziehung zwischen Leistung und Zufriedenheit. Es gibt hier folgende drei Fälle:<sup>85</sup>

- ➔ Leistung als Ursache der Zufriedenheit: Erledigt jemand seine Aufgaben gewissenhaft und genau, d.h. war die Leistung hoch, wird er zufrieden sein.
- ➔ Zufriedenheit als Ursache der Leistung: Ist jemand mit seiner Arbeit, den Kollegen etc. zufrieden, erbringt er eine gute Leistung.
- ➔ Weitere Einflussgröße als Ursache der Leistung und der Zufriedenheit: Ein Vorgesetzter formuliert klare Ziele und unterstützt seine Mitarbeiter in Bezug auf die Arbeit als auch auf sozialem Wege.

#### 4.1.1 Erhöhen von Leistung und Zufriedenheit

Leistung kann aufgrund zweier unterschiedlicher Motivationsarten hervorgerufen werden. Einerseits durch das *Wollen*, d.h. dass eine hohe Zufriedenheit zu einer guten Leistung führt, andererseits durch das *Müssen*, was mit einer Unzufriedenheit in Verbindung steht und weiters nicht stabil ist. Lässt der Druck allerdings nach, lässt die Leistungsbereitschaft stark nach.<sup>86</sup>

Um Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit zu steigern, müssen Bedürfnisse durch und in der Organisation gesteigert werden.<sup>87</sup>

In erster Linie ist Rücksicht auf das Individuum zu nehmen. Die Zufriedenheit soll nicht bloß durch kurzfristige Maßnahmen, also betriebliche Maßnahmen

---

<sup>85</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 40 ff.

<sup>86</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 42

<sup>87</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 37, vgl. Rosenstiel, Molt, Rüttinger, 2005

wie Verbesserung der äußeren Arbeitsbedingungen oder der Arbeitsplatzsicherheit, sondern auch durch längerfristige gesichert werden.<sup>88</sup>

Diese haben mit der Arbeit selbst zu tun. Es sind dies nun:<sup>89</sup>

- ➔ Leistung und Erfolg: Der richtige Einsatz von Personal ermöglicht Leistungs- und Erfolgserlebnisse.
- ➔ Anerkennung: Rückmeldung und Stellungnahme des Vorgesetzten steigern die Motivation.
- ➔ Arbeitsinhalt: Der Mitarbeiter soll derart eingesetzt werden, dass er seine Fähigkeiten unter Beweis stellen kann und sich hierbei bestätigt fühlt. Auch Abwechslung, Lernchancen und Teamarbeit erhöhen die Zufriedenheit.
- ➔ Verantwortung: Der Mensch soll die Möglichkeit bekommen, selbst Entscheidungen fällen zu dürfen als auch für die Resultate jener gerade zu stehen, sei es ein Erfolg oder ein Misserfolg.
- ➔ Aufstiegsperspektiven: Ein beruflicher Aufstieg ermöglicht mehr Verantwortung, mehr Ansehen und ein besseres Einkommen.
- ➔ Entwicklungschancen: Dem Mitarbeiter sollen neue Aufgaben vorgelegt werden, um die Kompetenz zu steigern.

## **4.2 Arbeitsmotive**

Jung<sup>90</sup> gliedert die Motive, welche für den Arbeitsprozess bedeutsam sind, in intrinsische und extrinsische Motive. Zu den extrinsischen Motiven (jene Motive werden durch die Arbeit selbst sowie die dazugehörigen Begleitumstände befriedigt) zählen das Geldmotiv, das Sicherheitsmotiv sowie das Prestigemotiv. Intrinsische Motive sind etwa das Leistungsmotiv, das Kompetenzmotiv sowie das Geselligkeitsmotiv. Diese Motive werden allein durch die Arbeit an sich befriedigt.

---

<sup>88</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 42

<sup>89</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, vgl. Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959, S 142 ff.

<sup>90</sup> Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, S370 ff.

## 4.3 Motivation

Wie bereits in Kapitel 2.2 beschrieben, hilft die Motivation dem Menschen, Ziele zu erreichen. Sie kann auch als das Zusammenspiel von motivierter Person und motivierter Situation betrachtet werden.<sup>91</sup>

### 4.3.1 Selbstmotivation

Neben der motivierten Person und der motivierenden Situation gibt es noch eine dritte Komponente, nämlich die Möglichkeit, sich selbst zu motivieren. Nötig ist eine Willenskraft, welche zum einen die zu erreichenden Ziele stärkt und zum anderen störende Impulse abwehrt.<sup>92</sup>

Leon Festinger<sup>93</sup> brachte die Theorie des sozialen Vergleichens hervor. Es hat sich gezeigt, dass Sportler, wenn sie im Wettkampf mit dem Konkurrenten verglichen wurden, bessere Leistungen erbrachten, als bei der Einzelmessung. Auch im Unternehmen besteht die Möglichkeit eines internen Wettkampfes – und ebenso eines dazugehörigen Vergleiches.

Edward Deci<sup>94</sup> Theorie besagt, dass ein auf Dauer basierender Einsatz für bestimmte Tätigkeiten nur dann realisiert wird, wenn günstige Bedingungen für die innere Motivation bestehen. Erst wenn eine Aufgabe als sinnvoll angesehen wird, kann sich der Mensch dafür einsetzen.

„Professionelles Management erfordert die Fähigkeit der Umsetzung des Eigenwertes von Aufgabeninhalten in die innere Motivation der Mitarbeiter. [...] Der Manager hat dafür zu sorgen, dass der Mitarbeiter die ihm anvertrauten Aufgaben sinnvoll empfindet.“<sup>95</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 1, 7

<sup>92</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 47 ff.

<sup>93</sup> Vgl. Festinger, L.: A theory of social comparison processes – Human relations, S 117 ff.

<sup>94</sup> Vgl. Deci, E. L.: The effects of Contingent and Non-Contingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivations: Organizational Behavior and human Performances, 1972, S 217 ff.

<sup>95</sup> Vgl. Wehrlin, U.: Motivation in der ganzheitlichen Unternehmensführung – Zukunftsorientierte Mitarbeitermotivation in der evolutionären Führungskonzeption, S71 ff.

Zum Unterschied zur Selbstmotivation ist die Selbstwirksamkeit als „aufgabenspezifisches Selbstvertrauen“ definiert, d.h. der Mensch glaubt, die Fähigkeit zur Kontrolle des Handelns zu haben.<sup>96</sup>

#### **4.3.2 Intrinsische Motivation**

Die intrinsische Motivation rührt aus dem Inneren des Menschen. In diesem Fall ist ein Bedürfnis vorhanden, eine Sache gut zu machen oder etwas zu schaffen. Ein Beispiel für die intrinsische Motivation ist ein Mitarbeiter, welcher seine Aufgaben gerne und gut erledigt, um im Anschluss ein zufriedenstellendes Ergebnis zu erhalten.<sup>97</sup>

#### **4.3.3 Extrinsische Motivation**

Extrinsische Motivation bedeutet von außen kommende. Ein Beispiel hierfür ist ein vorbildlicher Mitarbeiter, der jeden Tag pünktlich zur Arbeit erscheint und seine Arbeit gewissenhaft erledigt, da ihm der Chef eine Prämie in Aussicht gestellt hat.<sup>98</sup>

Regeln und Vorschriften führen zur extrinsischen Motivation. Die Kunst der Führung und Motivation liegt darin, extrinsische Motivation zu erzeugen, damit ein fließender Übergang zur intrinsischen entsteht.<sup>99</sup>

##### **4.3.3.1 Hilfen für die Selbstmotivation**

Comelli und Von Rosenstiel<sup>100</sup> definieren einige Hilfsmittel, um sich selbst zu motivieren:

a) Phantasie: David McClelland, ein Motivationspsychologe des 20. Jahrhunderts, definierte menschliche Phantasien als beste

---

<sup>96</sup> Vgl. Nerdinger, F. W.: Motivation und Handeln in Organisationen – Eine Einführung, S 115 ff.

<sup>97</sup> Vgl. Enkelmann, N.B. und C.E.: Die große Macht der Motivation, S 53

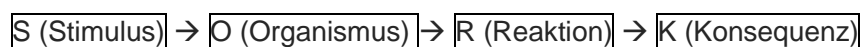
<sup>98</sup> Vgl. Enkelmann, N.B. und C.E.: Die große Macht der Motivation, S 52

<sup>99</sup> Vgl. Enkelmann, N.B. und C.E.: Die große Macht der Motivation, S 52 ff.

<sup>100</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 49 ff.

Motivationsdiagnose. Der Mensch besitzt diverse Vorstellungen. Die einen drehen sich um zwischenmenschliche Kontakte, Macht, Kämpfen etc. Andere handeln von Erfolgen und Leistungen – sie werden von McClelland „*Leistungsfantasien*“ genannt. Diese zuletzt genannten sollten nicht die einzigen sein, jedoch immer häufiger werden. Daraus sollten sich im Laufe der Zeit konkrete Pläne entwickeln, welche anschließend zu klar formulierten Zielen werden. Bekennt man sich auch noch öffentlich dazu, gewinnen diese Ziele an Verbindlichkeit. Es ist von Vorteil, das Erreichen der geplanten Ziele im Anschluss auch – evtl. mit jenen, die unterstützend wirkten – zu feiern.

b) Analyse kritischer Situationen und Gestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen: Menschliches Verhalten verändert sich stark in Abhängigkeit von den Bedingungen, unter welchen sich das Verhalten abspielt, sowie den daraus folgenden Konsequenzen. Skinner<sup>101</sup> beschreibt ein allgemein gültiges Modell, welches als „lerntheoretische *Verhaltensformel*“ bezeichnet wird:



Hier steht an erster Stelle die Situation, bzw. die Stimulusbedingungen, durch die das Individuum beeinflusst wird. Es folgt der Organismus, der die Reize wahrnimmt. Anschließend ergibt sich eine Reaktion darauf. Der letzte Punkt ist die Konsequenz, welche positiv, neutral oder negativ sein kann.

Bei der Führung von Mitarbeitern hat sich gezeigt, dass gute Leistungen schweigend akzeptiert werden, wohingegen die Reaktion auf schlechte Leistungen sich so äußert, dass ausführliche Gespräche mit den Individuen geführt werden. Schwache Glieder im Unternehmen werden also mit Zuwendung belohnt, während die guten Fehler und Versagen als Weg zum Ziel sehen.

Analysiert der Mensch nun sein Verhalten kritisch („Welche Bedingungen gehen voraus?“, „Was folgt dem Verhalten?“), erhält er einen Einblick für die relevanten Vorstufen des Verhaltens. Die „Methode der *kritischen*

---

<sup>101</sup> Vgl. Skinner, B. F.: The behavior of organism: An experiment analysis



*Ereignisse*<sup>102</sup> hilft der Analyse, indem Extremsituationen, das heißt sehr schlechte, mit guten verglichen werden. Es wird für beide Fälle mitnotiert, wie gut oder wie schlecht gewisse Tätigkeiten in welchen Situationen von statten gehen. Wichtig ist, die auslösenden Situationen und die inneren und äußeren Bedingungen, die dabei gegeben sind, zu erfassen. Jeder Mensch soll also für sich selbst bestimmen, welche leistungsfördernden oder leistungsmindernden Ereignisse es gibt und eine Liste dafür erstellen. Danach wird eine Situation gestaltet. Hierfür sollen möglichst viele leistungsfördernde Bedingungen enthalten sein. Im Anschluss sind die Konsequenzen zu prüfen. Um die Motivation nun aus dem Ich heraus aufzubauen, ist die Konsequenz gemeinsam mit der Selbstbelohnung durch Freude nach dem Erfolg wichtig.

c) Lösung von Zielkonflikten: Jeder hat schon einmal erlebt, dass er sich viele Ziele gesetzt hat, jedoch aufgrund dessen, dass sich diese schwer vereinbaren ließen, keines davon erreicht. Aus diesem Grund ist es wichtig, sich auf wichtige Ziele zu konzentrieren, also Prioritäten zu setzen, um Erfolge erwirtschaften zu können.

d) Verfolgen persönlicher beruflicher Ziele: Um die Ziele auch erreichen zu können, sollen diese spezifisch, messbar, anspruchsvoll und von der Person akzeptiert, realistisch und terminiert sein – kurz „SMART“ sein. Der Mensch soll entschlossen sein, sowie eine realistische Tätigkeitsvorschau, soziale Unterstützung und Handlungsspielraum bei der Arbeit haben. Jene Mitarbeiter, welche mit der Zeit das Gefühl haben, den Zielen näher zu kommen, sind zufrieden und haben eine Freude mit und im Unternehmen.

e) Unbewusste Motive entdecken: Der Mensch hat neben den bewussten auch unbewusste Motive. Je größer der Widerspruch zwischen diesen beiden ist, desto eher tauchen Konflikte auf. Es entsteht eher ein Erfolgserlebnis, wenn man Arbeiten erledigt, die man bewusst und unbewusst auch wirklich erledigen möchte. Man handelt also intrinsisch motiviert und gelangt zu besseren Ergebnissen.

---

<sup>102</sup> Vgl. Flanagan, J. G.: The critical incident technique, S 327 ff.

f) Aufbau von Willensstärke: Es gibt neben Freude bereitenden Tätigkeiten auch jene, welche ungerne erledigt werden. Um diese Arbeiten aber trotzdem erledigen zu können, gibt es Willensstrategien, also Techniken, welche das Erreichen von Erfolgen erleichtern. Menschen, die eine gewisse Willensstärke haben, sind erfolgreicher in ihrem Beruf.

g) Reduzierung von Überkontrolle: Selbstkontrolle, also der autoritäre Umgang mit dem Ich, ist bei der mittel- bis langfristigen Zielsetzung eine wichtige Eigenschaft. Nimmt diese jedoch Überhand, kommt es zur Überkontrolle. Dies wiederum gefährdet die Gesundheit, da es eigene Bedürfnisse in den Hintergrund stellt. Um dies zu verhindern, sollten Betroffene sich bewusst etwas gönnen, um wieder Freude in der Arbeit zu erreichen.

h) Aufbau von Arbeitsfreude: Die Wahl des Weges zum Ziel ist der ausschlaggebende Faktor. Wählt der Mitarbeiter jenen, welcher am nächsten seinen eigenen Bedürfnissen steht, entsteht Freude bei der Arbeit.

i) Interpretation der eigenen Rolle: Die Rolle des Individuums ist das Ergebnis eines Wechselspiels zwischen der eigenen Rolleninterpretation und der fremden Rollenerwartung. Es gilt zunächst, sich über seine eigenen Stärken im Klaren zu werden. Es ist wichtig, sich nicht auf eine einzige Rolle festzulegen, sondern auch einmal jene Arbeiten zu verrichten, die man sonst nicht macht. Ein Feedback von außen ist eine hilfreiche Methode, um Widersprüche zwischen der eigenen Rolleninterpretation und der fremden Rollenerwartung auszumerzen.

j) Persönliche Zielsetzung: Eigene Ziele sollten im richtigen Maße gesetzt werden. Sind sie zu leicht erreichbar, besitzen sie keinen Reiz. Ist die Latte jedoch zu hoch gesetzt und erscheinen die Ziele unerreichbar, entsteht Frustration. Es hilft, sich Teilziele zu setzen, welche in akzeptabler Zeit erreicht werden können.

k) Positives Denken: Wie in vielen anderen Lebensbereichen ist das positive Denken das Um und Auf. Wer negativ denkt, blockiert sich selbst. Ist die innere Haltung auf einen positiven Modus gestellt, werden innere Kräfte aktiviert, welche viel leichter zur Erreichung der Ziele führen.

I) Visionen entwickeln: Visionen zeigen die Wunschzukunft. Je deutlicher diese ist, desto größer ist die inspirierende Kraft.

Diese Aufzählungen zeigen, dass es viele Komponenten braucht, um sich selbst motivieren zu können. Ist nur eine davon nicht richtig ausgeprägt, kann ein Misserfolg die Folge sein.

Für Spannungen können auch Übermotivation (eine zu verbissene Ausrichtung auf ein Ziel) oder ein Vermengen von Privatleben und Beruf sorgen. Der Mensch muss erkennen können, dass das Leben nicht nur aus Arbeit besteht, sondern dass auch der private Teil von immenser Bedeutung ist.

#### **4.3.4 Motivation durch Vorgesetzte**

Das Stichwort für Motivation durch Vorgesetzte ist Führung. Diese muss gut koordiniert werden und der Vorgesetzte soll als Vorbild wirken. Die Führung kann in zwei Bereiche geteilt werden.<sup>103</sup>

##### **4.3.4.1 Führung durch Strukturen**

Der Mensch wird nicht allein durch den Menschen, sondern auch durch materielle und immaterielle Dinge beeinflusst.<sup>104</sup>

Arbeitsmittel und die Arbeitsumgebung können ebenso das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen. Ein Beispiel hierfür ist die Fließbandarbeit. Der Mitarbeiter bekommt die Arbeitsschritte vom Fließband vorgegeben.<sup>105</sup>

Außerdem wirken sich gemeinsame Werte<sup>106</sup> und die Organisationskultur<sup>107</sup> auf den Mitarbeiter aus.

---

<sup>103</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 83

<sup>104</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 84

<sup>105</sup> Vgl. Weinert, A. B.: Führung und soziale Steuerung, Organisationspsychologie Vgl. Weinert, A. B.: Organisations- und Personalpsychologie; Vgl. Türk K.: Entpersonalisierte Führung, Handwörterbuch der Führung

<sup>106</sup> Vgl. Ulrich, H, Probst G. J, Studer H. P.: Konstanz und Wandel in der Werterhaltungen Schweizerischer Führungskräfte

#### 4.3.4.2 Führung durch andere Menschen

Die Führung durch den Vorgesetzten geschieht durch verbale oder nonverbale Kommunikation. Dem Mitarbeiter werden Ziele genannt, Aufgaben beschrieben und Hilfestellungen gegeben. Es ist wichtig, immer wieder Zwischenbilanzen zu ziehen und dem Mitarbeiter eine Rückmeldung zu geben. Wie bereits erwähnt, ist es von immenser Bedeutung, dass der Vorgesetzte als Vorbild wirkt.<sup>108</sup>

Comelli und Von Rostenstiel<sup>109</sup> behaupten, dass es eines Modells bedarf, um die Zusammenhänge aufzuzeigen und falschen Vorstellungen von vornherein entgegen zu wirken. Die folgende Abbildung zeigt schematisch die Zusammenhänge.

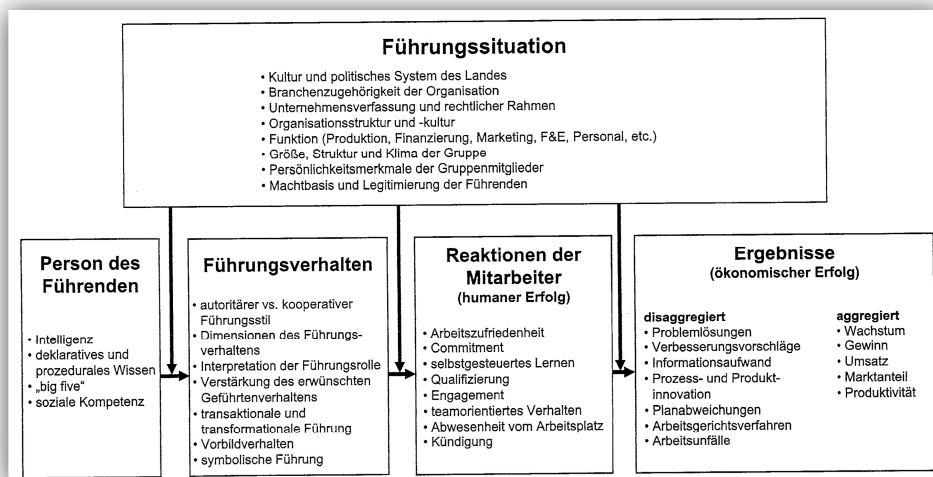


Abbildung 6 - Rahmenmodell der Führung<sup>110</sup>

Der Führungserfolg an sich hängt in erster Linie von der Persönlichkeit des Vorgesetzten ab. In diesem Fall spielen seine Intelligenz und der Umgang mit

<sup>107</sup> Vgl. Schein E. H.: Organizational culture and leadership

<sup>108</sup> Vgl. Comelli, G., Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 85, vgl. Neuberger O.: Führungsverhalten und Führungserfolg, vgl. Neuberger O.: Führen und führen lassen, vgl. Wunderer R., Grunwald, W.: Führungslehre, vgl. Wunderer R.: Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre

<sup>109</sup> Vgl. Comelli, G., Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 85 ff.

<sup>110</sup> Comelli, G., Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 86

anderen Menschen eine große Rolle. Die Persönlichkeit allein bestimmt jedoch nicht die Führungssituation. Auch das Führungsverhalten, das heißt die Vorbildwirkung, spielt eine Rolle, bestimmt jedoch nicht alleine den gewünschten Erfolg. Die Mitarbeiter und deren Verhalten müssen mitberücksichtigt werden. Es kommt natürlich darauf an, wie kompetent und engagiert diese sind und im Team funktionieren. Schlussendlich spielt die Situation eine Rolle. Alle diese Faktoren müssen in der richtigen Dosierung und Kombination vorhanden sein und wirken sich auf den Erfolg des Unternehmens aus.<sup>111</sup>

#### **4.3.4.3 Zielsetzung durch den Vorgesetzten**

Der Führende hat die Aufgabe, dem Mitarbeiter Ziele vorzugeben. Diese sollen ihn informieren, motivieren und Erfolgserlebnisse mit sich bringen. Damit diese eintreten, müssen folgende Bedingungen für die Zielvorgabe erbracht werden.<sup>112</sup>

- ➔ Ziele sollen präzise und klar formuliert sein.
- ➔ Ziele sollen messbar sein. Dabei sollte sich die Konzentration aufs Wesentliche fokussieren.
- ➔ Ziele sollen einander nicht widersprechen. Es empfiehlt sich, eine Matrix zu erstellen, um die Beziehung der Ziele untereinander schematisch darzustellen.
- ➔ Ziele sollen repräsentativ für die Gesamtaufgabe sein.
- ➔ Ziele sollen den Mitarbeiter herausfordern, aber erreichbar sein.
- ➔ Ziele sollen glaubhaft sein.
- ➔ Ziele sollen akzeptiert sein. Es ist eine Zielvereinbarung zu treffen.
- ➔ Es sollen Zwischenziele definiert werden.
- ➔ Der Vorgesetzte hat dem Mitarbeiter Feedbacks über den Fortschritt der Zielerreichung zu geben.

Weiters spielen Anforderungen an den Vorgesetzten eine Rolle. Neben fachlicher Kompetenz zählen auch Managementtechniken (Lob,

---

<sup>111</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 85 ff.

<sup>112</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 87 ff.

Anerkennung, Kritik, Planung, Problemlösungsstile...), soziale Fähigkeiten und die Selbstkontrollkompetenz. Diese bedeutet, dass man sich selbst richtig einzuteilen weiß.<sup>113</sup> Die Kernaussage hierfür lautet: „*Wer andere führen will, sollte sich selbst führen können.*“<sup>114</sup>

#### 4.3.4.4 Rückmeldungen

Der Vorgesetzte soll dem Mitarbeiter regelmäßig Rückmeldungen erstatten, um dessen Leistung beurteilen zu können. So kann er dem Beurteilten weitergeben, was erwartet, erreicht oder nicht erreicht wurde.

Neben der Achtung auf die Gesprächsform und den –stil sind weitere Regeln zu berücksichtigen. Die Informationsmenge soll richtig dosiert und relevante Punkte wiederholt werden. Weiters soll das Gespräch empfängerorientiert formuliert werden.<sup>115</sup>

Ein Teil der Rückmeldung sind Anerkennungs- und Kritikgespräche. Kritik ist besonders wichtig, da unangemessenes Verhalten beseitigt werden muss. Kritik muss nicht unbedingt negative Folgen für die Leistung und Zufriedenheit des Mitarbeiters mit sich bringen.<sup>116</sup> Im Gegenteil: richtig aus- und angesprochen bietet es durchaus Lernchancen für den Beurteilten. Anerkennung und Kritik motivieren des Weiteren und formen das Selbstbild. Sie können dafür sorgen, dass das Arbeitsverhältnis zwischen dem Vorgesetzten und Mitarbeiter besser wird.<sup>117</sup>

Ein Beurteilungsgespräch dient dazu, den Mitarbeiter über seine gegenwärtige Einschätzung in Kenntnis zu setzen.<sup>118</sup> Die Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter wirkt sich auf den Erfolg des

---

<sup>113</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 112 ff, vgl. Comelli (1991), S 311

<sup>114</sup> Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 115

<sup>115</sup> Vgl. Schuler H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 260

<sup>116</sup> Vgl. Schuler H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 265 ff.

<sup>117</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 94 ff.

<sup>118</sup> Vgl. Schuler H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 266

Beurteilungsgespräches aus. Positive Beziehungen untereinander führen zu einer größeren Zufriedenheit sowie zu weiteren besseren Leistungen.<sup>119</sup>

Voraussetzung für ein gelungenes Beurteilungsgespräch sind ein Beurteilertraining sowie eine gute Gesprächsvorbereitung. Im Gespräch an sich sollte die Leistung beurteilt, sowie eine Ziel- und Maßnahmenplanung erstellt werden.<sup>120</sup>

#### **4.3.4.5 Das moderne Führungsleitbild**

Der Vorgesetzte der Zukunft soll gute Motivationsleistungen erbringen können. Er muss dafür sorgen, dass er seine Mitarbeiter für sich und seine Ziele gewinnt. Zu seinen Hauptaufgaben zählt:<sup>121</sup>

- ➔ Fördern kreativer Impulse
- ➔ Entwickeln von eigenen Ideen und Impulsen
- ➔ Schaffung eines Kommunikationsklimas
- ➔ Vermitteln von Zielen und Visionen
- ➔ Schaffung von Begeisterung für deren Umsetzung

#### **4.3.5 Motivation aus dem Arbeitsinhalt**

Abwechslungsreiche Tätigkeiten erhöhen die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Zusätzlich wird das prozessorientierte Handeln und Denken gefördert. Die folgende Abbildung zeigt die Arten der Arbeitsinhaltsvergrößerung.<sup>122</sup>

---

<sup>119</sup> Vgl. Schuler H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 270, vgl. Nathan, Mohrman und Milliman (1991)

<sup>120</sup> Vgl. Schuler H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S 273 ff.

<sup>121</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 124 ff.

<sup>122</sup> Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, S 212

Arbeitsstrukturierung	individuell	kollektiv
horizontale, quantitative Vergrößerung des Aufgabeninhaltes	Job enlargement	Job rotation
vertikale, qualitative Vergrößerung des Aufgabeninhaltes	Job enrichment	Teilautonome Gruppen

**Abbildung 7 - Formen der Arbeitsinhaltsvergrößerung**<sup>123</sup>

#### 4.3.5.1 Jobenrichment

Unter Jobenrichment wird Arbeitsbereicherung verstanden. Das bedeutet, dass zu den bisherigen Aufgabengebieten neue und andere hinzugefügt werden. Es entstehen somit neue Handlungsräume, wofür eine Höherqualifizierung notwendig ist.<sup>124</sup>

Es folgen persönliche Erfolgserlebnisse und eine größere Arbeitsplatzsicherheit.<sup>125</sup>

#### 4.3.5.2 Jobenlargement

Jobenlargement bedeutet Arbeitserweiterung. Hierbei wird die Anzahl der einzelnen Arbeitsvollzüge erhöht und ähnliche Arbeitsvorgänge werden zusammengelegt. Der Sinn ist, dass sich nicht immer die gleichen Arbeiten wiederholen und so zu Langeweile führen. Die Arbeitsabläufe werden abwechslungsreicher gestaltet und die Mitarbeiter somit motiviert.<sup>126</sup>

<sup>123</sup> Jung, H.: Personalwirtschaft, S 212

<sup>124</sup> Vgl. Nerdinger, F. W.: Motivation und Handeln in Organisationen – Eine Einführung, S 63

<sup>125</sup> Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, S 213

<sup>126</sup> Vgl. Nerdinger, F. W.: Motivation und Handeln in Organisationen – Eine Einführung, S 63



#### 4.3.5.3 Job Rotation

Ein dritter Aspekt ist die Job Rotation. Hier werden Tätigkeiten bzw. der Arbeitsplatz regelmäßig gewechselt. Es soll jedoch darauf geachtet werden, dass der Wechsel nicht in zu kurzen Abständen erfolgt.<sup>127</sup>

#### 4.3.5.4 Teilautonome Arbeitsgruppen

Die weitreichendste Form der Arbeitsinhaltsvergrößerung sind die teilautonomen Arbeitsgruppen. Für eine an einem Arbeitsprozess beteiligte Gruppe wird der Bereich der Autonomie sowie der Entscheidungen vergrößert. Die sozialen Bindungen in der Gruppe wirken sich positiv auf die Persönlichkeitsentwicklung sowie das Betriebsklima aus.<sup>128</sup>

#### 4.3.6 Motivation aus der Aufgabe

Grundsätzlich lässt sich der Begriff „Aufgabe“ für Organisationen wie folgt definieren: „Dauerhaft wirksame Aufforderung an Handlungsträger, festgelegte Handlungen wahrzunehmen.“<sup>129</sup>

Objektive Aufgaben betreffen die Arbeitssituation selbst. Diese Aufgaben werden bestimmt durch die Ziele, die erreicht werden sollen, die Vorschriften, welche zu beachten sind sowie die äußeren Rahmenbedingungen.<sup>130</sup>

Früher wurde Arbeit nicht als Motivation erlebt. Es war eine Notwendigkeit arbeiten zu gehen, um sich den Lebensunterhalt zu sichern. Heutzutage gibt es Mittel und Wege, Motivation aus der Tätigkeit zu bekommen.<sup>131</sup>

a) Handlungsspielraum: Bekommt der Mitarbeiter die Möglichkeit selbst wichtige Entscheidungen zu treffen und abwechslungsreiche Tätigkeiten zu erledigen, wird er langfristig motiviert.

---

<sup>127</sup> Vgl. Nerdinger, F. W.: Motivation und Handeln in Organisationen – Eine Einführung, S 64

<sup>128</sup> Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, S 213 ff.

<sup>129</sup> [www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/aufgabe.html](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/aufgabe.html) geöffnet am 10.02.2013

<sup>130</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 134 ff.

<sup>131</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 137 ff.

b) Eigene Arbeitszeiteinteilung: Für Befriedigung sorgt die freie Arbeitszeiteinteilung. Diese gibt dem Arbeitenden gleichzeitig die Möglichkeit, sein Privatleben mit dem Beruf abzustimmen.

c) Neues erfahren: Wenn neue Kompetenzen erworben werden können, wird die Motivation gesteigert.

d) Körperliche Aktivität und sinnliche Erfahrung: Dem Mitarbeiter sollen Möglichkeiten geboten werden, sich auch mal körperlich zu betätigen. Weiters ist es von Vorteil, sich nicht ständig auf den PC konzentrieren zu müssen, sondern den Sinnen Abwechslung zu bereiten.

e) Nutzung realer Gegenstände: Hat der Arbeitende nur Bezug zu den Produkten am Computer, d.h. lediglich eine „digitale“ Beziehung dazu, verliert er den Kontakt zur realen Welt. Daher sollte die Nutzung des Produktes sichergestellt werden, um auch die Möglichkeit zu haben, mit Kunden darüber zu sprechen.

f) Koordination in der Gruppe: Teamarbeit und persönliche Kontakte treiben die Arbeit voran und sorgen für Befriedigung.

g) Entwicklungsmöglichkeiten: Diese motivieren den Arbeitenden nachweislich. Mitarbeiter müssen über ihre Zukunft im Unternehmen regelmäßig informiert werden.

h) Sinnhaftigkeit für alle Beteiligten: Auch wenn die Arbeit gut bezahlt und das Arbeitsklima angenehm ist – die Tätigkeiten sollen Sinn ergeben, um für Befriedigung zu sorgen.

#### **4.3.6.1 Geld als Motivation**

Geld dient in erster Linie der Befriedigung der Grundbedürfnisse, wie z.B. Nahrung und Wohnungsmöglichkeit. Des Weiteren werden

Sicherheitsbedürfnisse gedeckt. Daraus ist zu erkennen, dass nicht das Geld an sich reizt, sondern vielmehr das, was sich damit erwerben lässt.<sup>132</sup>

Geld ermöglicht einen „sozialen Vergleich“, d.h. man vergleicht sein Einkommen mit jenem von anderen Menschen und zieht daraus Schlüsse.<sup>133</sup>

Als Motivator wirkt Geld, wenn es als Prämie ausbezahlt wird, d. h. wenn es im direkten Zusammenhang mit der erbrachten Leistung steht. In diesem Fall zeigt es dem Arbeitenden Anerkennung.<sup>134</sup>

#### **4.3.7 Motivation aus der Gruppe**

Die Soziologie definiert die Gruppe als ein soziales Gebilde.<sup>135</sup>

Die Definitionsmerkmale einer Gruppe sind das Zugehörigkeitsgefühl, die Rollendifferenzierung in der Gruppe, Normen sowie Interaktionsmöglichkeiten.<sup>136</sup>

Es gibt verschiedene Gründe, warum sich Menschen zu Gruppen zusammentun. Einerseits sind Sicherheit, Rückhalt und Unterstützung ein Auslöser. Ganz allgemein werden aber gemeinsam unterschiedliche Bedürfnisse befriedigt.<sup>137</sup>

Comelli und Von Rosenstiel<sup>138</sup> definieren folgende Gruppenarten:

- ➔ **Primärgruppen:** In diesen Gruppen wird ein starker Einfluss auf die Mitglieder genommen. Die Mitglieder haben enge Beziehungen untereinander. Beispiele für Primärgruppen sind die Familie und eine Sportmannschaft.

---

<sup>132</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 145 ff.

<sup>133</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 146

<sup>134</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 146

<sup>135</sup> Vgl. Wirtschaftslexikon Gabler: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/gruppe.html> am 22.11.2012

<sup>136</sup> Vgl. Psychologie News: <http://psychologie-news.stangl.eu/111/was-ist-eine-gruppe> am 22.11.2012

<sup>137</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 157

<sup>138</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 157 ff.

- ➔ Sekundärgruppen: Der Einfluss auf die Mitglieder ist weniger groß und diese stehen auch nicht in sehr enger Beziehung. Die Mitgliederzahl ist viel größer als bei den Primärgruppen. Beispiele für Sekundärgruppen sind die Firma, die Gemeinde oder eine Partei.
- ➔ Formelle Gruppen: Diese Gruppen werden bewusst zusammengestellt. Ein Beispiel hierfür ist eine Abteilung in einem Kaufhaus.
- ➔ Informelle Gruppen: Die Gruppierungen entstehen spontan. Es ist darauf zu achten, dass informelle Gruppen in der Unternehmung nicht Überhand nehmen sollen. Probleme entstehen, wenn diese Gruppen gegen die formelle Organisation arbeiten.
- ➔ Positive Bezugsgruppen: Bezugsgruppen dienen dem Vergleich für die Mitarbeiter. Positive Bezugsgruppen sind Gruppen, denen Mitarbeiter angehören möchten, dies aber noch nicht tun.
- ➔ Negative Bezugsgruppen: Jenen Gruppen möchten die Arbeitenden nicht angehören und damit in Verbindung gebracht werden. Hier ein Beispiel aus dem Privatleben: Ein Deutscher sieht am Strand eine deutsche, sehr betrunkene und sich peinlich verhaltende Gruppe Menschen. Er ist froh, hier für einen Engländer gehalten zu werden und mit der grölenden Gruppe nicht in Verbindung gebracht zu werden.

#### 4.3.7.1 Das Zugehörigkeitsgefühl

Die Input-Output-Hypothese<sup>139</sup> beschreibt das Prinzip der Zugehörigkeit. Wie der Name schon sagt, sind die beiden wesentlichen Faktoren „Geben“ und „Nehmen“.

---

<sup>139</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 160 ff.

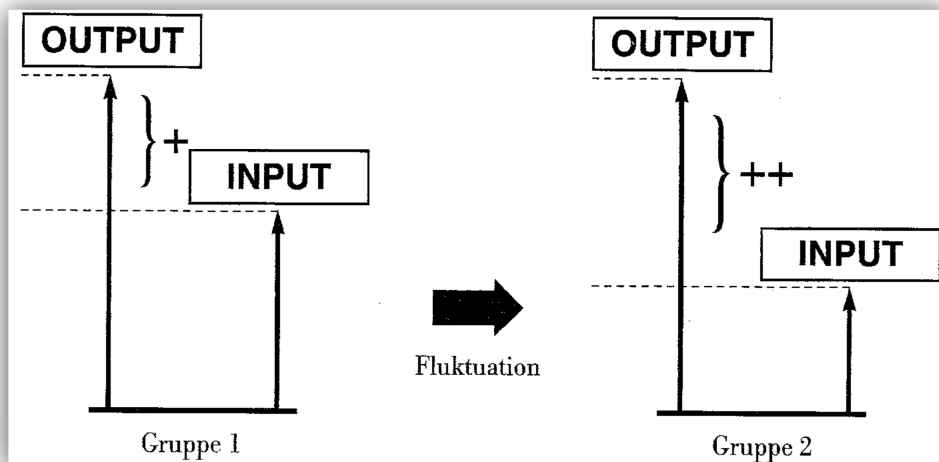


Abbildung 8 - Input-Output-Hypothese bei Gruppen<sup>140</sup>

Unter „*Output*“ versteht man hier, dass dem Mitarbeiter Dinge geboten werden. Er bekommt sowohl Anerkennung und Sicherheit, als dass er auch teilhaben darf. Aber damit eine Gruppe funktionieren kann, muss das Mitglied auch einiges beitragen. Es muss sich an Regeln halten, Aufgaben übernehmen, auch mal eigene Bedürfnisse hinten an stellen und eventuell auch Konflikte eingehen. Dies wird als „*Input*“ bezeichnet.<sup>141</sup>

Die Abbildung zeigt, dass der Wunsch nach Zugehörigkeit sinken wird, wenn der Output, d.h. die Bedürfnisbefriedigung, ebenso sinkt. Umgekehrt wird er steigen, wenn der Output den Input übertrifft.<sup>142</sup>

<sup>140</sup> Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 161

<sup>141</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 161

<sup>142</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 161

#### 4.3.7.2 Kommunikation in der Gruppe

Um Aufgaben richtig erledigen zu können, ist Kommunikation in der Gruppe unumgänglich. Diese kann (abhängig von der Gruppengröße) auf diversen Wegen erfolgen. Umso mehr Teilnehmer in einer Gruppe arbeiten, desto aufwendiger wird diese.<sup>143</sup>

Es gibt zwei Arten der Kommunikationsstrukturen. Die erste ist die Sternstruktur, auch „Rad“ genannt. Hier befindet sich eine Person im Mittelpunkt, während die anderen sich sternförmig darum befinden. Alle Informationen werden an die zentrale Person weitergegeben. Diese Struktur ist eine sehr klare und verhilft zum raschen Erreichen eines Ziels. Ein Nachteil davon ist, dass die Arbeitenden nicht motiviert werden. Daher wird die Sternstruktur nur für Notsituationen empfohlen.<sup>144</sup>

Die zweite Kommunikationsstruktur nennt sich Vollstruktur oder Kreismuster. Hier kann jedes Mitglied der Gruppe mit jedem anderen kommunizieren. Dieses zeitaufwendige Kommunikationsmuster eignet sich besonders für schwierige Problemstellungen. Weiters fördert es die Beziehungen der Gruppenmitglieder untereinander und motiviert zusätzlich.<sup>145</sup>

#### 4.3.7.3 Teameffizienz

Es empfiehlt sich nicht, eine Gruppe ohne nähere Überlegungen zu bilden. Um rasch und erfolgreich zum Ziel zu gelangen, müssen einige Bedingungen erfüllt sein:<sup>146</sup>

- ➔ Die Aufgabe muss sich für die Teamarbeit eignen.
- ➔ Eine Arbeit im Team muss unter den gegebenen Rahmenbedingungen machbar sein.
- ➔ Motivation und Kompetenz müssen vorhanden sein.

---

<sup>143</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 181 ff.

<sup>144</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 182 ff.

<sup>145</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 183 ff.

<sup>146</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 197 ff.

- ➔ Das Team muss funktionieren. Soziale Störfaktoren wirken sich negativ auf das Ergebnis aus. Ein gewisses Vertrauen unter den Gruppenmitgliedern ist vonnöten.

Findet sich eine Aufgabe, welche in der Gruppe gelöst werden soll, gelten folgende Grundbestimmungen:<sup>147</sup>

- ➔ Die Gruppe sollte aus maximal 5 bis 7 Mitgliedern bestehen. Bei mehreren Teilnehmern besteht die Gefahr, dass manche schweigend dasitzen und sich nicht in die Thematik einbringen. Des Weiteren steigt mit erhöhter Mitgliederanzahl die Wartezeit, bis sich der Einzelne wieder wörtlich einbringen kann.
- ➔ Die Teammitglieder sollten eine verständliche Sprache sprechen.
- ➔ Ein Interesse eines jeden Mitglieds an der gegebenen Problematik ist unumgänglich.
- ➔ Die sozialen Beziehungen sollten gut sein.
- ➔ Die Teilnehmer müssen sich an gewisse Normen halten. Diese werden im folgenden Absatz genannt.
- ➔ Die Mitglieder müssen gewisse Arbeitstechniken beherrschen.

Die Spielregeln, damit eine Gruppe funktioniert, ermöglichen ein koordiniertes Vorgehen bis zur Zielerreichung. Cohn<sup>148</sup> entwickelte das Konzept der „Themen-zentrierten Interaktion“ (TZI). Dieses besagt, dass die Bedürfnisse des Einzelnen sowie jene der Gruppe in derselben Weise befriedigt werden müssen und sich die Gruppe dabei stets auf das Ziel fokussieren muss. Die drei Elemente – das „ICH“, das „WIR“ und das „THEMA“ – müssen ausgeglichen sein. Die wichtigsten TZI-Regeln lauten:

- ➔ Die Arbeit soll sich in der Gegenwart abspielen.
- ➔ Jedes Gruppenmitglied trägt die eigene Verantwortung.
- ➔ Jeder Teilnehmer der Gruppe hat seine eigene Meinung darzulegen.
- ➔ Wünsche sollen offen angesprochen werden.

---

<sup>147</sup> Vgl. Comelli, G., Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 201 ff.

<sup>148</sup> Vgl. Cohn, R.: Das Thema als Mittelpunkt interaktioneller Gruppen, in: Gruppendynamik, S 251 ff. und vgl. Cohn, R.: Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion

- ➔ Jedes Gruppenmitglied darf jederzeit zu seiner eigenen Sicherheit „Nein“ sagen.
- ➔ Störungen sollen sofort gemeldet und beseitigt werden.
- ➔ Seitengespräche sind nicht erlaubt.
- ➔ Es sollten nur „Ich“-Formulierungen getätigt werden. Eine „Man“- oder „Wir“-Aussage spricht für die ganze Gruppe, obwohl das Bedürfnis nur von der sprechenden Person befriedigt werden möchte.
- ➔ Eigene Meinungen sollten nicht hinter Fragen versteckt werden, sondern direkt angesprochen werden.
- ➔ Offenheit und Ehrlichkeit sind unentbehrlich.
- ➔ In der Gruppe sollte eine Vertrauensbasis herrschen. Jeder Teilnehmer sollte Vertrauen erwecken sowie Vertrauen für andere aufbringen können.

#### **4.3.7.4 Konfliktbearbeitung**

Tritt ein Konflikt auf, gilt es ihn zu beheben. Hier wird mithilfe der Systematik der Problemlösetechnik vorgegangen. Diese besteht aus fünf Phasen:<sup>149</sup>

Phase 1: Konfliktsignale sollen von Beginn an beachtet und erkannt werden. Je früher dies geschieht, umso eher ist eine rasche Problemlösung möglich.

Phase 2: Gruppenmitglieder müssen ihre gefährdeten Interessen und Wünsche preisgeben. Des Weiteren wird versucht, Art und Gegenstand des Konfliktes zu finden.

Phase 3: Jede Konfliktpartei muss die zuvor formulierten Interessen und Wünsche nun derart umformen, dass Anregungen an das Gegenüber gestellt werden.

Phase 4: Um Aussagen zu prüfen, müssen meist weitere Daten eingeholt werden. Diese können möglicherweise von einem Dritten besorgt werden. Zusätzlich müssen die Konfliktbeteiligten sowie die davon Betroffenen gefunden werden.

---

<sup>149</sup> Vgl. Comelli, G, Von Rosenstiel L.: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, S 215 ff.



Phase 5: Die Gruppe soll nun gemeinsam einige Lösungsalternativen ausarbeiten.

#### **4.3.8 Die Wirkung der Motivationsmittel in der Praxis**

Das Institut der Deutschen Wirtschaft im Wuppertaler Kreis führte eine Untersuchung durch, um die Wirkung der Motivationsmittel in der Praxis zu analysieren. Hierbei wurden Fragebögen an Geschäftsführer und Personalleiter weitergegeben, welche Ergebnisse über Wirkungsdauer und Wirkungsweisen diverser Motivationsmittel zeigten. Die Hauptanliegen der Mitarbeiter waren, sich im Unternehmen zu identifizieren sowie unter Berücksichtigung sozialer Sicherheit ihre Fähigkeiten anzuwenden und zu erweitern. Zusätzlich zeigte sich, dass z.B. Anerkennung, Aufstieg und Bezahlung eine positive Wirkung bei den Einzelpersonen hervorrief, während andere Motivationsmittel die Gruppe befriedigten.<sup>150</sup>

#### **4.3.9 Demotivation**

Nicht jeder Mitarbeiter fühlt sich im Unternehmen wohl. Erschweren diverse Faktoren die Arbeit und sorgen für ein Gefühl des Unglücklichseins, spricht man vom Phänomen der „*inneren Kündigung*“.

„Unter ‚innerer Kündigung‘ versteht man das gezielte Verweigern von Engagement und Eigeninitiative als Reaktion eines Mitarbeiters auf frustrierende Erlebnisse oder Umfeldbedingungen.“<sup>151</sup>

Die Folge daraus ist, dass der Arbeitende nur vorgibt, Tätigkeiten zu verrichten. Er verhält sich passiv und distanziert sich vom betrieblichen Geschehen. Das Phänomen der „*inneren Kündigung*“ findet sich in allen Hierarchiestufen, zeigt aber dennoch unterschiedliche Erscheinungsbilder.<sup>152</sup>

---

<sup>150</sup> Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, S 406

<sup>151</sup> Laufer, H.: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung – Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente, S 133

<sup>152</sup> Vgl. Laufer, H.: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung – Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente, S 133

„Innere Kündigung“ passiert nicht plötzlich, sondern folgt auf mehrere Ereignisse. Es lassen sich Anzeichen der Mitarbeiter erkennen, die darauf hinweisen und frühzeitiges Gegenwirken ermöglichen. Einige Beispiele dafür lauten:<sup>153</sup>

- ➔ kritikloses Zustimmen aller Vorschläge und widerspruchsloses Befolgen von Anweisungen
- ➔ keine eigenen Vorschläge und Initiativen mehr
- ➔ Erdulden von Kritik
- ➔ Zurücklassen von Arbeiten, wenn kein Verschulden nachweisbar ist
- ➔ Abbruch von Arbeiten, wenn sich Probleme ergeben
- ➔ Ablehnen von Mehrarbeit
- ➔ Ablehnen von Fortbildungsangeboten
- ➔ unauffälliges Verhalten und Zurückzug an den eigenen Arbeitsplatz

#### **4.3.9.1 Motivationskiller und Mobbing**

Es gibt einige Motivationskiller, welche „innere Kündigung“ hervorrufen können.

Werden den Mitarbeitern vom Unternehmen keine Perspektiven geboten, sie schlecht geführt oder gar ihre Bedürfnisse ignoriert, gehen Unternehmen ein großes Risiko ein.<sup>154</sup>

Eine Art, Motivation bei den Mitarbeitern drastisch zu senken, ist Mobbing.

Mobbing bedeutet die Abgrenzung und Vertreibung vom eigenen Arbeitsplatz. Es ist gekennzeichnet durch regelmäßige Angriffe einer Person gegenüber, welche sich über einen längeren Zeitraum ziehen. Feindliche Kommunikation und Untergrabung gehen damit einher.<sup>155</sup>

---

<sup>153</sup> Vgl. Laufer, H.: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung – Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente, S 133, S 157

<sup>154</sup> Vgl. Süddeutsche: <http://www.sueddeutsche.de/karriere/innere-kuendigung-das-sind-die-schlimmsten-motivations-killer-1.1341916>, (Artikel vom 25.04.2012) am 23.11.2012

<sup>155</sup> Vgl. Arbeiterkammer: <http://www.arbeiterkammer.at/www-192-IP-938.html> am 23.11.2012

Bullying hingegen sind einmalige oder kurzfristige Angriffe und Attacken auf einen Mitarbeiter, welche dessen soziales Ansehen und die Gesundheit betreffen.<sup>156</sup>

Mobbing muss vom Personalmanagement schnellstmöglich unterbunden werden, da sich dieses auf das Betriebsklima und den unternehmerischen Gewinn negativ auswirkt.<sup>157</sup>

#### **4.4      Finanzielle Anreizsysteme**

Finanzielle Anreizsysteme haben die Aufgabe, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu befriedigen. Betriebliche Anreizsysteme gliedern sich im Allgemeinen in materielle und immaterielle Anreize. Die wichtigsten Anreize bei den materiellen sind die monetären Zahlungen.<sup>158</sup>

##### **4.4.1    Hintergedanke und Motivationsziel**

Der wohl wichtigste Punkt der Entlohnung ist die Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter.

Klein-Schneider definiert folgende Ziele der leistungsorientierten Vergütung:<sup>159</sup>

- ➔ Leistungsanreiz, Motivation, Anerkennung der erbrachten Leistung
- ➔ Personalwirtschaftliche Ziele, z.B. Förderung des Personaleinsatzes
- ➔ Organisatorische Ziele, z.B. Absatzsteigerung und Qualitätsverbesserung
- ➔ Effizienzsteigerung
- ➔ Kommunikation und Zusammenarbeit
- ➔ Betriebswirtschaftliche Ziele

---

<sup>156</sup> Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, S 409

<sup>157</sup> Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, S 409

<sup>158</sup> Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, S 562

<sup>159</sup> Vgl. Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg, S 238

#### ➔ Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns

Das Ziel der Motivation ist wahrscheinlich das Wichtigste für das Unternehmen. Denn daraus resultieren folgende positive Effekte: Umsatzsteigerung, Kostensenkung, Einnahmenverbesserung, günstigere Kosten-Nutzen-Relationen für den Faktor Personal, Steigerung der Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit.<sup>160</sup>

Weitere wirtschaftliche Ziele der leistungsorientierten Vergütung sind die Variabilisierung der Personalkosten, die Integration personalwirtschaftlicher Elemente in die Unternehmensplanung und die Nutzung der Vergütung als Personalmarketing-Instrument.<sup>161</sup>

#### **4.4.1.1 Entgelt, Lohn und Gehalt**

Das Arbeitsentgelt ist eine Gegenleistung des Unternehmens für die erbrachte Leistung des Mitarbeiters. Dazu gehören Löhne und Gehälter.<sup>162</sup>

Heutzutage wird zwischen den Begriffen „Lohn“ und „Gehalt“ kaum noch unterschieden. Arbeitnehmer und Arbeitgeber können nahezu frei entscheiden, für welche Vertragsform sie sich entschließen.<sup>163</sup>

Der Lohn errechnet sich auf Basis der geleisteten Arbeit und schwankt daher von Monat zu Monat. Die Höhe des Lohnes hängt entweder von der Anzahl der erbrachten Arbeitsstunden oder von der Menge der erzeugten Produkte ab. Der Gehalt ist jeden Monat gleich hoch, da er nicht von erbrachter Leistung abhängig ist. Er wird als fixer Monatsgehalt an die Mitarbeiter ausbezahlt.<sup>164</sup>

---

<sup>160</sup> Vgl. Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg, S 240 ff.

<sup>161</sup> Vgl. Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg, S 244 ff.

<sup>162</sup> Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, S 562

<sup>163</sup> Vgl. Over-Blog: [http://de.over-blog.com/Lohn\\_und\\_Gehalt\\_Der\\_feine\\_Unterschied-1228321764-art167160.html](http://de.over-blog.com/Lohn_und_Gehalt_Der_feine_Unterschied-1228321764-art167160.html) am 23.11.2012

<sup>164</sup> Vgl. Over-Blog: [http://de.over-blog.com/Lohn\\_und\\_Gehalt\\_Der\\_feine\\_Unterschied-1228321764-art167160.html](http://de.over-blog.com/Lohn_und_Gehalt_Der_feine_Unterschied-1228321764-art167160.html) am 23.11.2012

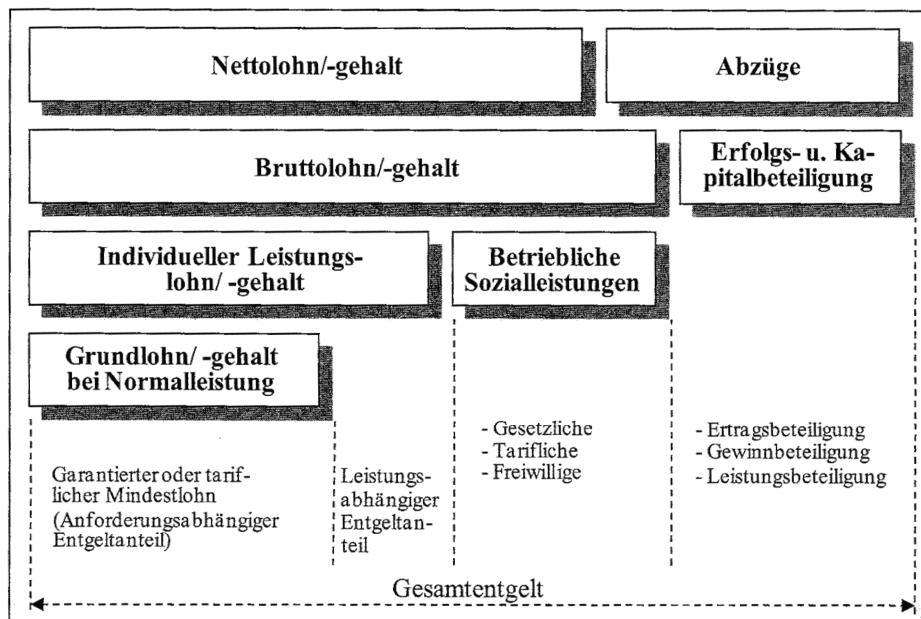


Abbildung 9 - Bestandteile des Arbeitsentgeltes<sup>165</sup>

Grundsätzlich wird ein Lohnsystem angestrebt, das gerecht und leistungsfördernd ist. Das bedeutet, dass die Entlohnung markt-, anforderungs-, leistungs-, qualifikations- und sozialgerecht erfolgen soll.<sup>166</sup>

#### 4.4.1.2 Sozialpartnerschaft in Österreich

Die Aufgabe der Sozialpartnerschaft in Österreich ist einerseits die Regulierung der Arbeitsbeziehungen, andererseits die Verhandlung von Kollektivverträgen. Diese Partnerschaft wird durch die Zusammenarbeit großer wirtschaftlicher Interessensverbände zusammen mit der Regierung geprägt. Sie erstreckt sich über nahezu alle Themen der Wirtschafts- und Sozialpolitik und beruht auf Freiwilligkeit.<sup>167</sup>

<sup>165</sup> Jung, H.: Personalwirtschaft, S 562

<sup>166</sup> Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, S 563 ff.

<sup>167</sup> Vgl. Sozialpartner: [http://www.sozialpartner.at/sozialpartner/Sozialpartnerschaft\\_mission\\_de.pdf](http://www.sozialpartner.at/sozialpartner/Sozialpartnerschaft_mission_de.pdf) am 23.11.2012

Die vier großen Interessensverbände der österreichischen Sozialpartnerschaft sind:<sup>168</sup>

- ➔ Österreichischer Gewerkschaftsbund (ÖGB)
- ➔ Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ)
- ➔ Bundesarbeiterkammer (BAK) und
- ➔ Landwirtschaftskammer Österreich (LK)

Die Sozialpartnerschaft Österreich ist dadurch gekennzeichnet, dass durch gemeinsames Lösen von Problemen sowie Kompromissbereitschaft längerfristige Ziele der Wirtschafts- und Sozialpolitik erarbeitet werden. Die Partnerschaft wirkt zusätzlich bei Gesetzgebung, Verwaltung, Gerichtsbarkeit und der Sozialversicherung mit.<sup>169</sup>

#### **4.4.2 Variable bzw. flexible Vergütung**

Variable Entlohnung bedeutet, dass die erbrachte Leistung vergütet wird<sup>170</sup> – anders als bei der fixen Entlohnung, bei der die erwartete Leistung entlohnt wird.<sup>171</sup> Ist die erbrachte Leistung höher als die erwartete, wird der Grundlohn um einen Zusatzlohn erhöht (Zuschläge, Prämien, Erfolgsbeteiligungen). Das bedeutet, dass das monatliche Entgelt schwankt und daher variabel ist. Eine Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern erlaubt die Feststellung der Zusatzlohnhöhe.<sup>172</sup>

##### **4.4.2.1 Provisionen**

Der Begriff der Provision findet sich in vielen Bereichen: im Handel, bei Banken, bei Versicherungen und sonstigen Dienstleistern. Sie werden an Verkäufer, Kundenberater oder an Mitarbeiter im Außendienst ausbezahlt. Ihre Aufgabe ist es nicht bloß Anreize zu schaffen, sondern auch eine

---

<sup>168</sup> Vgl. Sozialpartner: [http://www.sozialpartner.at/sozialpartner/Sozialpartnerschaft\\_mission\\_de.pdf](http://www.sozialpartner.at/sozialpartner/Sozialpartnerschaft_mission_de.pdf) am 23.11.2012

<sup>169</sup> Vgl. Sozialpartner: [http://www.sozialpartner.at/sozialpartner/Sozialpartnerschaft\\_mission\\_de.pdf](http://www.sozialpartner.at/sozialpartner/Sozialpartnerschaft_mission_de.pdf) am 23.11.2012

<sup>170</sup> Vgl. Becker, F. G., Berthel, J.: Personalmanagement, S 166 ff.

<sup>171</sup> Vgl. Stoll, F.: Arbeit und Beruf 1, S 282

<sup>172</sup> Vgl. Becker, F. G., Berthel, J.: Personalmanagement, S 166 ff.

Steuerfunktion auszuüben.<sup>173</sup> Ein Beispiel dafür ist ein Außendienstmitarbeiter, welcher nicht ständig von seinem Vorgesetzten kontrolliert werden kann. Hier dient die Provision als Steuermittel.<sup>174</sup>

Provisionen schwanken je nach Tätigkeitsbereich zwischen 10% und 60%. Sie werden in der Regel Mitarbeitern ausbezahlt, welche Umsatz- und Verkaufsziele erreicht haben.<sup>175</sup>

Im Einzelhandel sind Provisionen nahezu unumgänglich. Sie bieten den Mitarbeitern eine annehmbare Vergütung.<sup>176</sup>

#### **4.4.2.2 Akkordlohn**

Der Akkordlohn ist eine Art des Leistungslohns. Früher richtete sich der Akkord auf Leistungsintensivierung durch knappe Bemessung. Er erfuhr über die Jahre hinweg jedoch eine kollektive Regelung. Von großer Bedeutung sind die Vorgabezeiten. Sind diese hoch, entstehen angenehme Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter. Der Vorteil des Akkordlohns sind die einfache Berechenbarkeit und Kontrollierbarkeit.<sup>177</sup>

#### **4.4.2.3 Prämie, Bonus, Zulage**

Meist wird unter dem Begriff Bonus eine einmalige Zahlung im Jahr verstanden, welche aus Erfolgszahlen resultiert.<sup>178</sup>

Zahlungen, die die monatliche Standardvergütung übersteigen, nennt man Zulagen. Diese können in Tarifverträgen festgelegt sein – sie sind oftmals jedoch übertariflich. Über- und außertarifliche Zulagen, wie z.B. zusätzliche

---

<sup>173</sup> Vgl. Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg, S 178

<sup>174</sup> Vgl. Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg, S 178, vgl. Göbel, M.: Leistungsvergütungs- und Informationssysteme für Mitarbeiter im Außendienst

<sup>175</sup> Vgl. Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg, S 178 ff.

<sup>176</sup> Vgl. Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg, S 309

<sup>177</sup> Vgl. Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg, S 301 ff.

<sup>178</sup> Vgl. Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg, S 103

Weihnachtsgelder oder Fahrgeldzuschüsse, werden vom Unternehmen freiwillig an die Mitarbeiter ausbezahlt.<sup>179</sup>

#### 4.4.3 Hoher Lohn

Mitarbeiter streben grundsätzlich danach, höher entlohnt zu werden.<sup>180</sup> Dies betrifft vor allem jene, deren Grundeinkommen schwach ist.<sup>181</sup>

„[...] die in den letzten Jahren bestenfalls bescheidenen Zuwächse der (fixen) Realeinkommen der Mitarbeiter [...] mögen dazu beitragen, dass mit dem gegenwärtigen Trend auch neue Einkommensquellen für die Beschäftigten erschlossen werden können.“<sup>182</sup>

Die Bezahlung eines höheren Entgeltes ist untrennbar mit der Erwartung des Arbeitgebers verbunden, dass der Mitarbeiter eine Mehrleistung erbringt.<sup>183</sup>

#### 4.4.4 Verlauf der Entgelt-Leistungs-Kurve

Die Entgelt-Leistungs-Kurve zeigt, wie die Entlohnung mit der Leistung in Verbindung steht, d.h. wie sich die Entlohnung in Abhängigkeit der Leistung entwickelt. Hierfür gibt es zwei Konzepte: das Stufenkonzept und das stufenlose Konzept.<sup>184</sup>

Beim Stufenkonzept wird zu Beginn eine Stufe von Auszahlungen definiert. Dieser werden im Anschluss Gruppen von Ausprägungen zugewiesen, sodass am Ende ein Treppenmuster entsteht.<sup>185</sup> Ein Beispiel dafür ist eine Prämienstaffelung eines Handelsunternehmens.<sup>186</sup>

---

<sup>179</sup> Vgl. Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg, S 103

<sup>180</sup> Vgl. Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg, S 274

<sup>181</sup> Vgl. Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg, S 274, vgl. Kastner, D, Meier, C.: Leistungsbezogene Entgeltstrukturen im Einzelhandel

<sup>182</sup> Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg, S 274

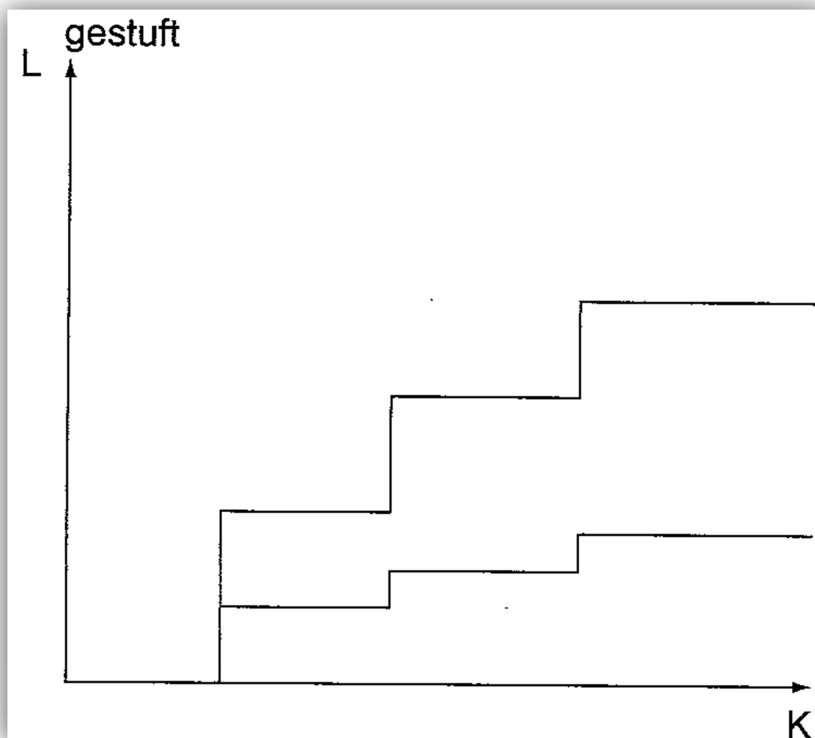
<sup>183</sup> Vgl. Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg, S 274 ff.

<sup>184</sup> Vgl. Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg, S 152

<sup>185</sup> Vgl. Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg, S 152, vgl. Fremmer, H.: Zeitgemäße Eltgeltformen. Grundlagen – Rahmenbedingungen – Beispiele, S 32

<sup>186</sup> Vgl. Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg, S 153





**Abbildung 10 - Entgelt-Leistungs-Kurve bei einem Stufenkonzept<sup>187</sup>**

Das stufenlose Konzept zeigt variierende Werte, welche vom jeweiligen Resultat der Bemessungsgrundlage abhängen. Die Auszahlungskurve kann auf drei Wegen ansteigen:<sup>188</sup>

- ➔ linear: Zwischen Mehrleistung und Mehrverdienst besteht ein direktes proportionales Verhältnis.<sup>189</sup> Ein Beispiel dafür ist der Akkordlohn.
- ➔ progressiv: Je höher die erbrachte Leistung des Mitarbeiters ist, umso höher ist der Prozentsatz des ausbezahlten Entgeltes (z.B. Prämie). Der Sinn der progressiven Kurvensteigung ist die Vermittlung von Höchstleistungsanreizen.
- ➔ degressiv: Die degressive Kurvenentwicklung ist das genaue Gegenteil der progressiven. Hier ist der Prozentsatz der

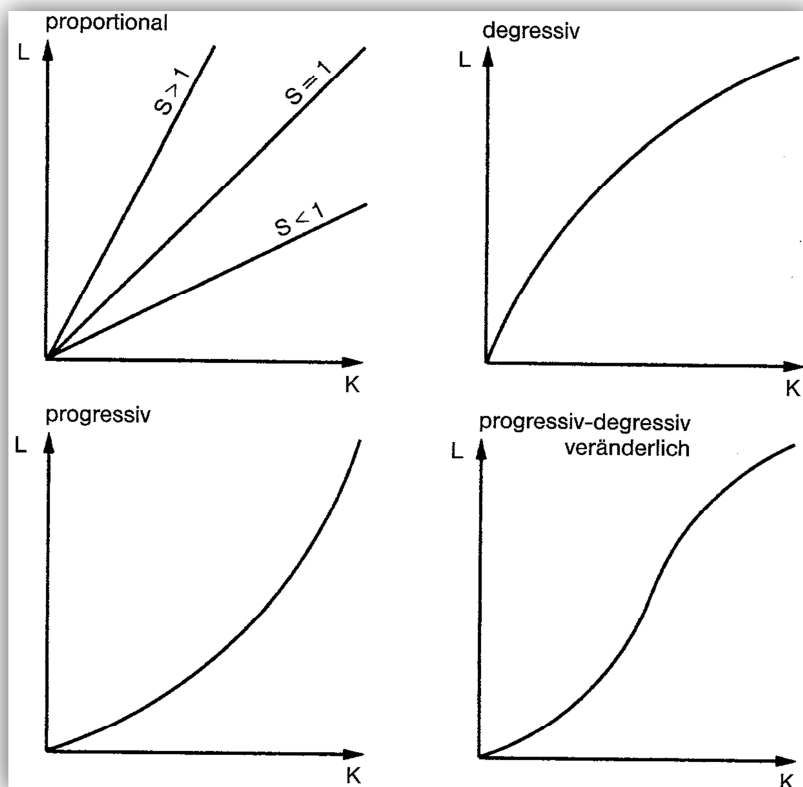
<sup>187</sup> Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg, S 152, vgl. Fremmer, H.: Zeitgemäße Eltgeltformen. Grundlagen – Rahmenbedingungen – Beispiele

<sup>188</sup> Vgl. Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg, S 153

<sup>189</sup> Vgl. Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg, S 153, vgl. Eyer, E.: Entgelt und Entgeltsysteme: Aufbau, Philosophie, Tendenzen

Entgeltsteigerung umso kleiner, desto höher die erbrachte Leistung ist.

- progressiv – degressiv: Diese Kurvenform nimmt geschwungene Züge an, d.h. mittlere Leistungsergebnisse sollen erreicht und entsprechend vergütet werden.



**Abbildung 11 - Entgelt-Leistungs-Kurve mit linearem, progressivem, degressivem bzw. progressiv-degressiv veränderlichem Verlauf<sup>190</sup>**

#### 4.4.5 Chancen und Risiken

Breisig <sup>191</sup> definiert Chancen- und Risikopotentiale aus Sicht der Beschäftigten. Folgende Anreize werden für die Mitarbeiter durch leistungsorientierte Vergütungssysteme geboten:

<sup>190</sup> Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg, S 154, vgl. Fremmer, H.: Zeitgemäße Elgeltformen. Grundlagen – Rahmenbedingungen – Beispiele

<sup>191</sup> Vgl. Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg, S 273 ff.

- höheres Entgelt
- Motivation und mehr Anerkennung
- Förderung der Personalentwicklung
- mehr Fairness am Arbeitsplatz
- Transparenz
- Mitbestimmung in der Leistungspolitik
- Verhandlungsmacht für Einzelne oder Gruppen

Es stellt sich zusätzlich die Frage, welche Risiken sich für Mitarbeiter aufgrund der leistungsorientierten Vergütung ergeben. Diese lauten:<sup>192</sup>

- niedrige Vergütung und finanzielle Risiken: Fallen freiwillige Zulagen weg, kann der Fall eintreten, dass das Entgelt zu niedrig ist. Arbeitnehmer müssen oftmals mit finanziellen und Arbeitsplatzrisiken kämpfen.<sup>193</sup>
- Demotivation
- Ranking: Mitarbeiter werden offen aufgereiht, was zu einem Verlierer-Problem führen kann.
- Arbeitsintensivierung und Leistungsverdichtung: Mehrleistungen können auf Dauer dazu führen, dass die Leistungserwartungen erhöht werden.
- erhöhte Kontrollen
- schlechtes Betriebsklima
- Gefährdung von Teamarbeit
- Macht der Vorgesetzten
- falsche Personalauswahl
- Personalabbau: Es kann der Wunsch entstehen, Mitarbeiter abzubauen, da der Deckungsbeitrag bei Ausfällen durch eine erhöhte Leistung erhöht wird.
- tarifpolitische Risiken: „Dort, wo es [...] Regelungen gibt (z.B. in der Metallindustrie), werden in der Debatte um neue Entlohnungsmodelle tarifliche Standards zum Teil offen in Zweifel gezogen und es wird [...]

---

<sup>192</sup> Vgl. Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg, S 282 ff.

<sup>193</sup> Vgl. Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg, S 283, vgl. Klein-Schneider, H.: Betriebs- und Dienstvereinbarungen Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt. Analyse und Handlungsempfehlungen

über eine Unterlaufung nachgedacht. [...] In den anderen Bereichen ohne umfassende Regelung steht zu erwarten, dass die Arbeitgeber in den kommenden Jahren das massiv betreiben werden, was sich kürzlich im Bankensektor abgespielt hat, nämlich die Gewerkschaften mit Forderungen nach einer erheblichen Absenkung der garantierten Mindesteinkommen zu konfrontieren und zugleich anzubieten, das so gewonnene Verteilungsvolumen für leistungs- und/oder erfolgsbezogene Vergütungssysteme einzusetzen.“<sup>194</sup>

#### **4.5 Powernapping**

Das Wort „Powernapping“ setzt sich aus den beiden englischen Wörtern „power“ = „Kraft“ und „nap“ = „Nickerchen“ zusammen. Powernapping bedeutet einen kurzen Schlaf, meist im Unternehmen, zu halten, welcher zwischen 15 und 30 Minuten beträgt.<sup>195</sup>

Während in den USA und in Japan der Powernap eine alltägliche Angelegenheit ist, ist er im mitteleuropäischen Raum erst im Kommen.<sup>196</sup>

Powernapping ist ein natürliches Bedürfnis des Menschen, welches nichts mit Faulheit oder Trägheit zu tun hat.<sup>197</sup>

Von Bedeutung ist die richtige Dauer des Mittagsschlafes. Forscher mahnen, dass mehr als 20 Minuten Napping sich negativ auswirken, da Tiefschlafphasen erreicht werden. Die richtige (kurze) Dauer des Schlafes wirkt sich also positiv auf die Leistungsfähigkeit aus und verbessert merklich die Reaktionszeit.<sup>198</sup>

---

<sup>194</sup> Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg, S 297

<sup>195</sup> Vgl. Szenesprachenwiki: <http://szenesprachenwiki.de/definition/powernapping/> am 30.11.2012

<sup>196</sup> Vgl. Aerztezeitung: <http://www.aerztezeitung.de/medizin/fachbereiche/allgemeinmedizin/article/324271/ausgeschlafen-erfolg-durch-powernapping.html> am 30.11.2012

<sup>197</sup> Vgl. Schütz, A.: Wie kann Powernapping einen Beitrag zur betrieblichen Gesundheitsförderung leisten und welche Erfahrungen haben Unternehmen im Bezug auf Powernapping?, S 24, vgl. Dahlke, R.: Schlaf – die bessere Hälfte des Lebens. Sleeping Wellness für moderne Menschen

<sup>198</sup> Vgl. Walzl, M.: Schlaf gut! Einschlafschwierigkeiten und Durchschlafprobleme beseitigen, S 90

Die folgende Abbildung zeigt die Vorteile eines kurzen Naps. Mehrere hundert Studenten in Amerika wurden Tests unterzogen. Diese zeigten folgendes Resultat: Die Leistungsfähigkeit steigt nicht nur während der Morgen-, sondern auch noch in den Abendstunden. Schläft man zu lange, gibt es einen Knick in Reaktion und Aufmerksamkeit. Verzichtet man gänzlich auf den Nap, lässt die Leistung über den Tag hin deutlich nach.<sup>199</sup>

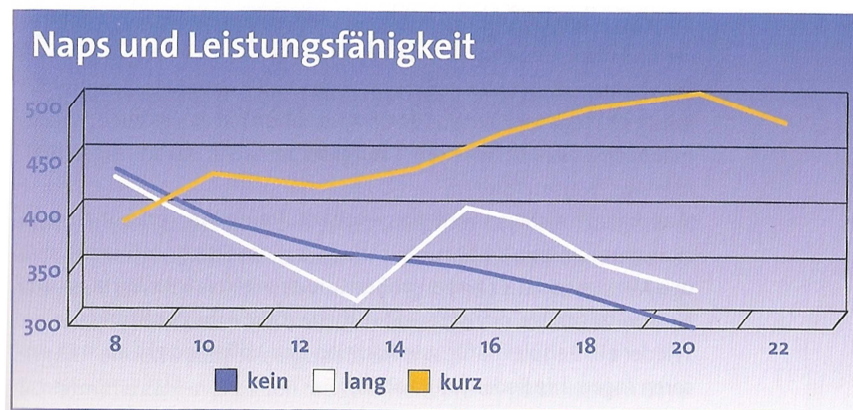


Abbildung 12 - Naps und Leistungsfähigkeit<sup>200</sup>

Nach einem Mittagsschlaf ist es von Vorteil, sich einfacheren Dingen in der Arbeit zu widmen, um dem Körper Zeit zu geben, sich wieder an die Leistungssituation zu gewöhnen. Es empfiehlt sich weiters, kurz nach dem Schlaf ein Getränk oder einen Snack zu sich zu nehmen.<sup>201</sup>

<sup>199</sup> Vgl. Walzl, M.: Schlaf gut! Einschlafschwierigkeiten und Durchschlafprobleme beseitigen, S 90 ff.

<sup>200</sup> Walzl, M.: Schlaf gut! Einschlafschwierigkeiten und Durchschlafprobleme beseitigen, S 91

<sup>201</sup> Vgl. Schütz, A.: Wie kann Powernapping einen Beitrag zur betrieblichen Gesundheitsförderung leisten und welche Erfahrungen haben Unternehmen im Bezug auf Powernapping?, S 28, vgl. Hübner, T.: Die Kunst der Auszeit. Vom Powernapping bis zum Sabbatical, S 236

#### 4.5.1 Nutzen

Ein großer Nutzen des Powernappings ist, dass Schlafdefizite bewältigt werden können.<sup>202</sup>

Es werden die Leistungsbereitschaft, die Reaktionszeit sowie die körperliche und geistige Befindlichkeit gesteigert.<sup>203</sup> Zusätzlich wird die Produktivität erhöht und Unfälle vermieden. Es wird geschätzt, dass weltweit ein Verlust von etwa 400 Milliarden Euro aufgrund von Müdigkeit in der Arbeit erzielt wird.<sup>204</sup>

Robert Stickgold von der Harvard Universität fand des Weiteren heraus, dass es Burn-Out verhindert. Während eines Tests wurden Testpersonen mit enormen Stresssituationen konfrontiert. Sofort zeigten sich bei den Probanden erste Anzeichen von Burn-Out. Ein Teil der Testpersonen durfte nach der Hälfte des Experiments einen kurzen Nap halten, was zur Folge hatte, dass sich die Resultate nicht weiter verschlechterten.<sup>205</sup>

„Ein weiterer positiver Vorteil des Mittagsschläfchens ist, dass Arbeitsunfälle aufgrund des Leistungstiefes am frühen Nachmittag vermieden werden. Zusätzlich steigt die Produktivität und Fehlentscheidungen am Arbeitsplatz werden minimiert. Auch die Stimmung und Laune verbessert sich durch einen Nap, was wiederum positive Auswirkungen auf die KundInnen hat.“<sup>206</sup>

---

<sup>202</sup> Vgl. Walzl, M.: Schlaf gut! Einschlafschwierigkeiten und Durchschlafprobleme beseitigen, S 90

<sup>203</sup> Vgl. Walzl, M.: Schlaf gut! Einschlafschwierigkeiten und Durchschlafprobleme beseitigen, S 90

<sup>204</sup> Vgl. Walzl, M.: Schlaf gut! Einschlafschwierigkeiten und Durchschlafprobleme beseitigen, S 91 ff.

<sup>205</sup> Vgl. Fiedler, C., Goldschmid, I.: Burn-Out – erprobte Wege aus der Falle; ebook: <http://books.google.at/books?id=01gKq0GM5FwC&pg=PT83&dq=powernapping&hl=de&sa=X&ei=j4e4UOL-JouVswaCnoCwBg&ved=0CEkQ6AEwCA> am 30.11.2012

<sup>206</sup> Schütz, A.: Wie kann Powernapping einen Beitrag zur betrieblichen Gesundheitsförderung leisten und welche Erfahrungen haben Unternehmen im Bezug auf Powernapping?, S 28, vgl. Steger, B.: Inemuri. Wie die Japaner schlafen und was wir von ihnen lernen können

#### 4.5.2 Methoden

Wie bereits erwähnt, sollten 20 Minuten Schlafzeit während eines Powernappings nicht überschritten werden.

Eine Möglichkeit, nicht in die Tiefschlafphase zu gelangen ist, einen Schlüsselbund in die Hand zu nehmen und darauf Rücksicht zu geben, dass dieser über die Bett- oder Schreibtischkante ragt. Erreicht der Mensch die Tiefschlafphase, erschlafft die Muskulatur und der Schlüsselbund fällt zu Boden. Das klirrende Geräusch weckt wieder auf.<sup>207</sup>

Ähnlich funktioniert der Teelöffeltest. Auch hier wird der Gegenstand, in diesem Falle ein Teelöffel, derart auf der Bettkante positioniert, dass er darüber hinaus ragt. Zusätzlich kann ein Teller am Boden als „Schallverstärker“ verwendet werden.<sup>208</sup>

---

<sup>207</sup> Vgl. Walzl, M.: Schlaf gut! Einschlafschwierigkeiten und Durchschlafprobleme beseitigen, S 90

<sup>208</sup> Vgl. Walzl, M.: Schlaf gut! Einschlafschwierigkeiten und Durchschlafprobleme beseitigen, S 115

## **5 Umfrage zu leistungssteigernden Maßnahmen in Unternehmen.**

### **5.1 Inhalt, Ziele und Umfang der Umfrage**

Sinn und Zweck dieser Umfrage im nicht repräsentativen Umfang ist es, Fragen zum Thema Leistung und leistungssteigernden Maßnahmen zu beantworten und somit Ergebnisse zu erhalten.

Der erste Teil befasst sich mit den Eckdaten zur Person und zum eigenen Unternehmen. Im Anschluss wird nach der eigenen Leistung und möglichen leistungssteigernden Maßnahmen gefragt. Der Schlussteil befasst sich mit den tatsächlichen Maßnahmen der Unternehmen und der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den gegebenen Situationen.

Es gilt herauszufinden, welche Maßnahmen aus Sicht der Mitarbeiter zur besseren Leistung führen könnten und welche Maßnahmen unter Umständen vernachlässigbar wären.

An der Umfrage haben 25 Personen unterschiedlichen Alters und Geschlechtes aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmen teilgenommen.

### **5.2 Fragen**

#### **1. Geschlecht?**

Bei der Befragung wurde auf eine konstante Geschlechter-Verteilung geachtet. So wurde ein fast ausgeglichenes Verhältnis von 52 % männlichen Teilnehmern und 48 % weiblichen Teilnehmerinnenn erreicht.





Abbildung 13 - Geschlecht der Befragten

## 2. Alter?

Bei der Auswahl der Teilnehmer wurde auch darauf geachtet, dass ein möglichst ausgeglichenes Verhältnis der Altersgruppen erreicht wurde. Die Teilnehmer wurden dazu aufgefordert, sich altersentsprechend in eine der vorgegeben Altersgruppen einzuteilen.

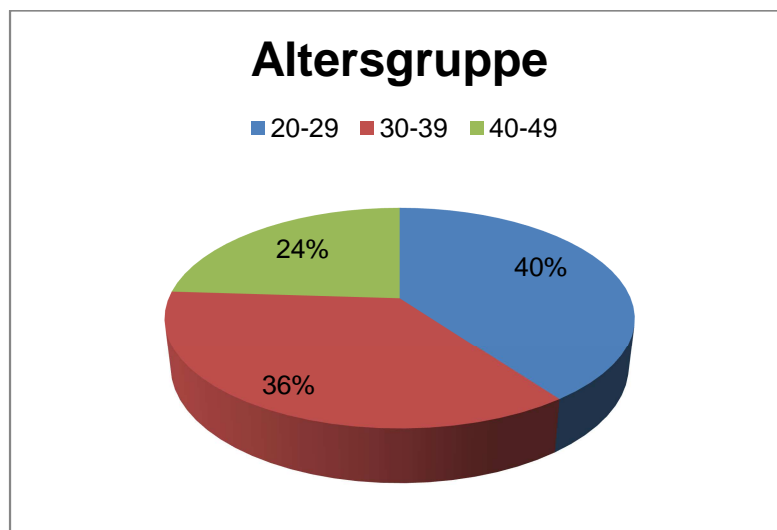
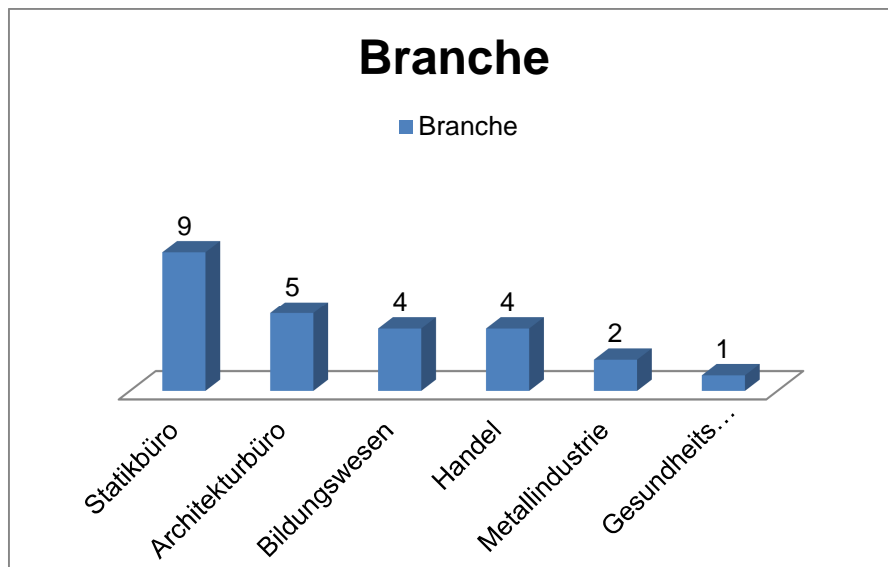


Abbildung 14 - Alter der Befragten

### 3. Branche des Unternehmens



**Abbildung 15 – Branche, in welcher die Befragten tätig sind**

Wie anhand Abbildung 16 zu sehen ist, arbeitet ein Großteil der Teilnehmer (16 Personen) in Unternehmen mit technischem Hintergrund.

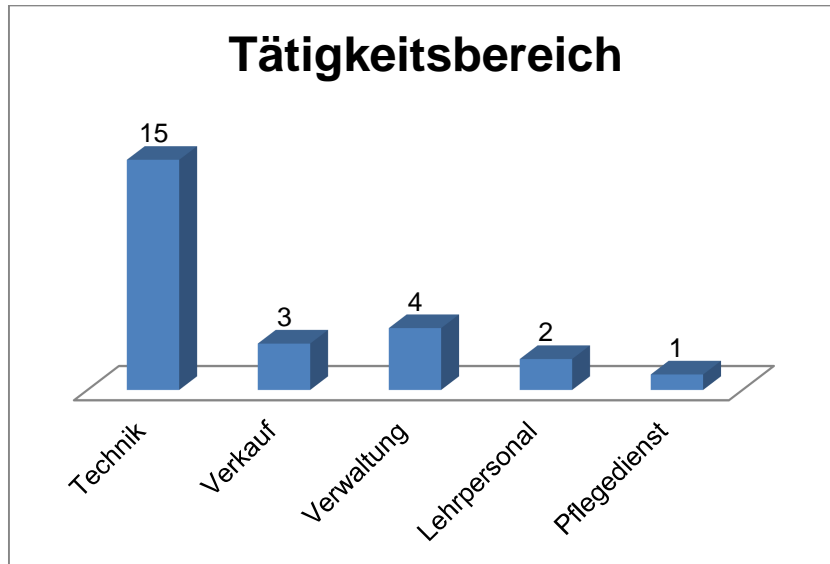
### 4. Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen

Bis auf zwei Ausnahmen arbeiten alle Befragten in sogenannten klein- und mittelständischen Unternehmen mit einer Größe zwischen 15 und 50 Mitarbeitern. Eine Person arbeitet bei einem Unternehmen der Automobilbranche mit ca. 5000 Mitarbeitern und eine weitere in einem Krankenhaus mit ca. 2500 Mitarbeitern.

### 5. Im Unternehmen tätig seit?

Um eventuelle Zusammenhänge zwischen Leistung, leistungssteigernden Maßnahmen und der Dauer des Dienstverhältnisses abbilden zu können, wurde bei jedem Befragten auch erhoben, wie lange dieser schon im Unternehmen tätig ist. Durchschnittlich waren die Befragten seit ca. 6 Jahren im Unternehmen beschäftigt.

6. Tätigkeit im Unternehmen?

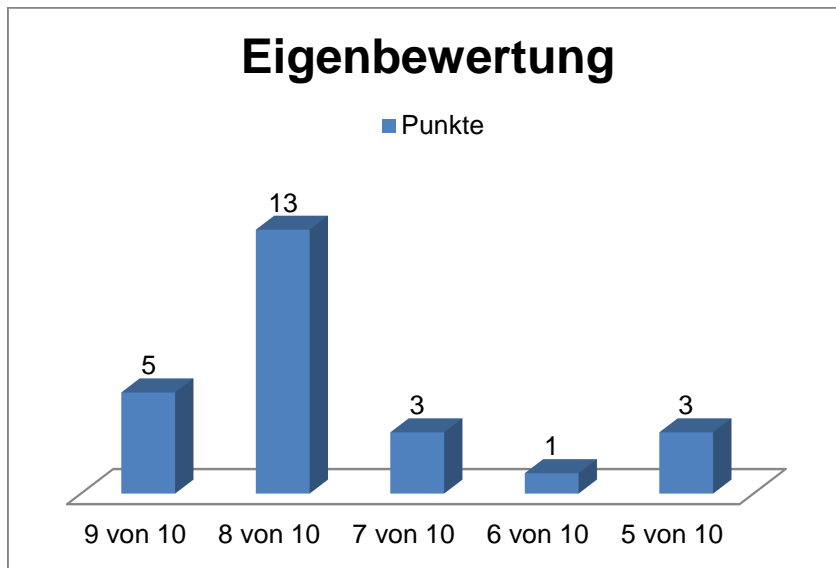


**Abbildung 16 - Tätigkeitsbereich der Befragten**

Wie bei Frage 3 ist auch hier ersichtlich, dass die meisten Teilnehmer im technischen Bereich tätig sind. 15 Teilnehmer geben ihre Tätigkeit im Unternehmen in der „Technik“ an, drei im „Verkauf“, vier in der „Verwaltung“, zwei geben an, Lehrende zu sein und ein Teilnehmer ist, im Pflegebereich tätig.

7. Ihre eigene Leistung würden Sie wie folgend bewerten?

Die Befragten wurden bei dieser Frage gebeten, ihre eigene Leistung durch Vergeben von Punkten zu bewerten, wobei 10 Punkte am besten bedeutet und 0 Punkte am schlechtesten.

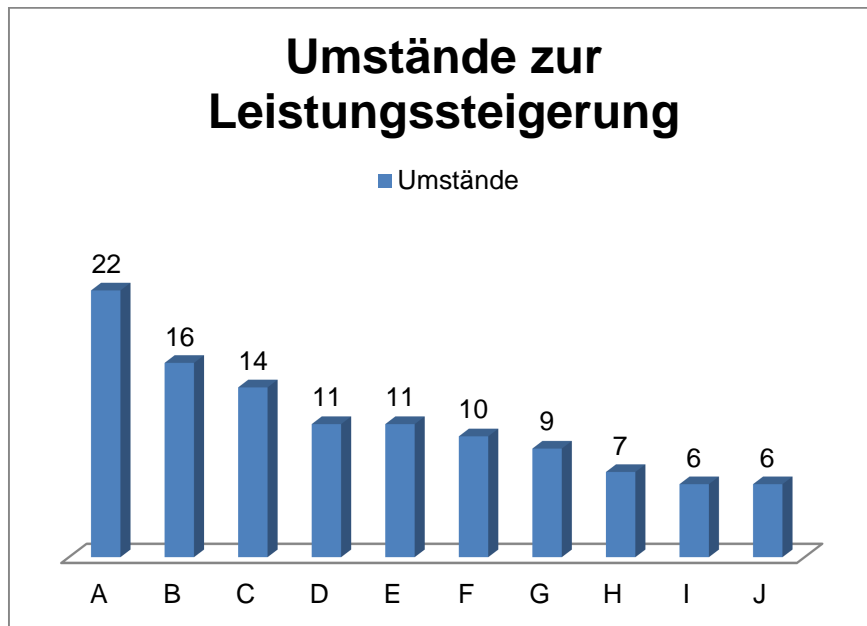


**Abbildung 17 - Eigenbeurteilung der Befragten**

Der Durchschnitt aller Teilnehmer für die Eigenbewertung liegt bei 7,64 von 10 möglichen Punkten.

8. Bei welchen der folgenden Maßnahmen könnten Sie sich vorstellen, dass sich Ihre persönliche Leistung steigern würde?

Die Teilnehmer haben auf diese Frage wie folgend geantwortet:



**Abbildung 18 – Umstände zur Leistungssteigerung**

Die Zahlen stehen für die Anzahl an Personen, welche folgende Aussage angekreuzt haben. Die Buchstaben A bis J bedeuten folgendes (diese Bedeutungen waren am Fragenkatalog angeführt):

A = gesteigerte Wertschätzung Ihrer Tätigkeit

B = Aussicht auf Weiterbildungsmöglichkeiten

C = Aussicht auf finanzielle Anreize

D = Aussicht auf Erweiterung des Kompetenzbereiches

E = Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen

F = abwechslungsreiche Tätigkeiten

G = Beteiligung am Unternehmenserfolg

H = Maßnahmen zur Förderung des Betriebsklimas

I = Aussicht auf eine Beförderung im Unternehmen

J = Miteinbezug in Unternehmensentscheidungen

9. Welche der folgenden Maßnahmen werden bei Ihnen im Unternehmen angewendet?

Die Teilnehmer haben auf diese Frage wie folgend geantwortet:

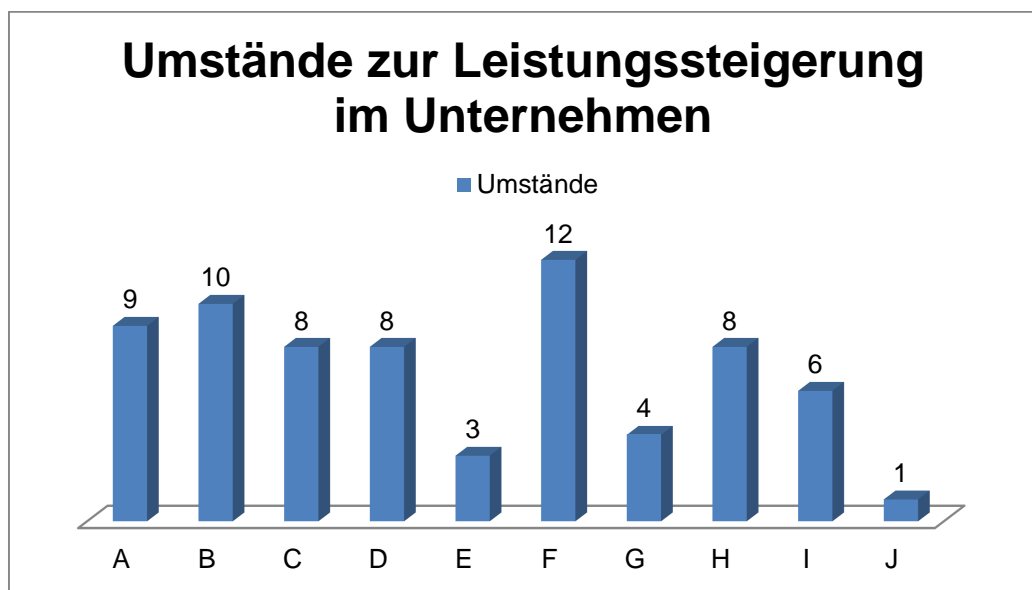


Abbildung 19 - Umstände zur Leistungssteigerung im Unternehmen

Die Zahlen stehen für die Anzahl an Personen, welche folgende Aussage angekreuzt haben. Die Buchstaben A bis J bedeuten folgendes (diese Bedeutungen waren am Fragenkatalog angeführt):

A = gesteigerte Wertschätzung Ihrer Tätigkeit

B = Aussicht auf Weiterbildungsmöglichkeiten

C = Aussicht auf finanzielle Anreize

D = Aussicht auf Erweiterung des Kompetenzbereiches

E = Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen

F = abwechslungsreiche Tätigkeiten

G = Beteiligung am Unternehmenserfolg

H = Maßnahmen zur Förderung des Betriebsklimas

I = Aussicht auf eine Beförderung im Unternehmen

J = Miteinbezug in Unternehmensentscheidungen

10. Wie zufrieden sind Sie mit der Situation in Ihrem Unternehmen?

Die Teilnehmer haben auf diese Frage wie folgend geantwortet:

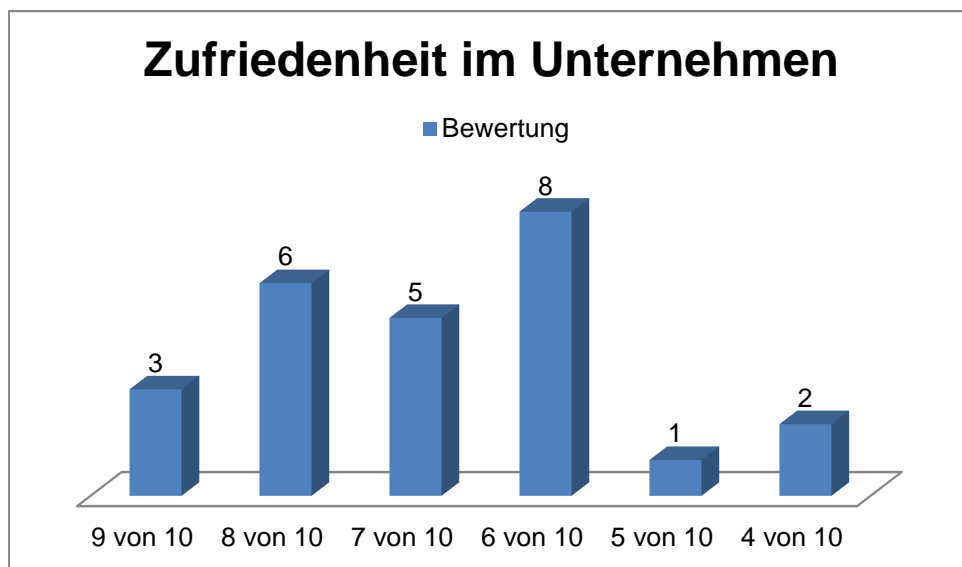


Abbildung 20 - Zufriedenheit der Befragten im Unternehmen

Der Durchschnitt der Zufriedenheit aller Teilnehmer liegt bei 7,00 von 10 möglichen Punkten.

### 5.3 Analyse und Rückschlüsse

Insgesamt wurden 25 Personen anonym zum Thema „leistungssteigernde Maßnahmen in Unternehmen“ befragt.

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass sich die Befragten wesentlich mehr Maßnahmen zur Leistungssteigerung wünschen, als die einzelnen

Unternehmen laut ihren Aussagen tatsächlich anbieten. Folgendes Beispiel aus der Befragung macht dies deutlich: 56 % der Teilnehmer geben an, dass Sie sich vorstellen könnten, bessere Leistungen zu erbringen, wenn es finanzielle Anreize geben würde. Tatsächlich geben jedoch nur 32 % der Befragten an, dass es finanzielle Anreizsysteme im Unternehmen auch tatsächlich gäbe.

Bei finanziellen Anreizsystemen ist es häufig der Fall, dass enge Budgetregeln solche nicht zulassen. Dies trifft jedoch nicht auf Wertschätzung der Tätigkeiten eines Mitarbeiters zu. 88 % der Befragten geben an, dass sie sich vorstellen könnten, eine bessere Leistung zu erzielen, wenn die Wertschätzung an ihrer Tätigkeit gesteigert werden würde. Im Gegensatz dazu geben nur 36 % der Probanden an, dass es Wertschätzung an ihrer Tätigkeit im Unternehmen gäbe.

Dies liegt vor allem an den Zwischenvorgesetzten, welche sich hier stärker einbringen müssten.<sup>209</sup>

Bei der Aussicht auf Weiterbildungsmöglichkeiten geben 64 % der Befragten an, sich vorstellen zu können, bessere Leistungen zu erbringen. Parallel dazu geben 40 % der Teilnehmer an der Umfrage an, dass es Weiterbildungsmöglichkeiten im eigenen Unternehmen gäbe.

Interessant ist, dass „abwechslungsreiche Tätigkeit“ für viele der Befragten zur Leistungsverbesserung führen würde. Dies geben 40 % der Teilnehmer an. 48 % aller Befragten sagen aus, dass es in ihrem Unternehmen abwechslungsreiche Tätigkeiten gibt.

Bei der Frage nach der eigenen Leistung gibt es interessante Unterschiede zwischen den jeweiligen Altersgruppen. So beurteilen die Befragten zwischen 20-29 Jahren ihre eigene Leistung mit 7,10 Punkten von 10, die Befragten zwischen 30-39 Jahren mit 7,89 von 10 Punkten und die Altersgruppe zwischen 40-49 Jahren mit 8,17 von 10 Punkten. Dies dürfte darauf

---

<sup>209</sup> Vgl. [www.gallup.com](http://www.gallup.com) <http://www.gallup.com/strategicconsulting/158177/pressemitteilung-zum-gallup-engagement-index-2011.aspx> am 17.02.2013



zurückzuführen sein, dass die älteren Befragten, welche länger in den Unternehmen tätig sind, ihre eigene Leistung besser beurteilen können.

Die Frage nach der Zufriedenheit der Befragten mit der Situation in Ihren Unternehmen, beantworten die unterschiedlichen Altersgruppen ohne erkennbaren Trend. Die Altersgruppe 20-29 Jahre bewertet die Zufriedenheit mit 7 von 10 Punkten die Altersgruppen 30-39 und 40-49 Jahren bewertet die Zufriedenheit mit 6 von 10 Punkten.

## 6 Fazit und Ausblick

Das Themenfeld Motivation und Leistung im Bezug auf den Arbeitsplatz ist fast ein täglicher Begleiter von uns, sowohl im Privatleben, als auch im Berufsleben. Aus diesem Grund habe ich mich dazu entschlossen, mich anhand einer Literaturrecherche mit der Leistung von Menschen zu befassen, und zu analysieren, wie man diese messen und steigern kann.

Zu Beginn habe ich mich mit den theoretischen Grundlagen und den Definitionen der Motivation befasst und diese voneinander abgegrenzt. Besonders hervorheben möchte ich hier die Erkenntnisse von Maslow. Die Arbeit von Abraham H. Maslow im Bereich der Bedürfnispsychologie kann als Meilenstein in diesem Bereich angesehen werden. Maslow definierte die Hierarchien unter den Bedürfnissen und zeigte auf, wann ein Bedürfnis bei uns aktiv werden kann. Da jeder Mensch unterschiedliche Bedürfnisse hat, bedarf es unterschiedlicher Arten der Bedürfnisbefriedigung.

Um Mitarbeitern zur besseren Leistung zu verhelfen, ist es notwendig, auf jede Person individuell einzugehen und ihre Bedürfnisse und Schwachstellen zu ermitteln. Hier ist vor allem der direkte Vorgesetzte in die Pflicht zu ziehen.

Bei meinen Recherchen zu dieser Arbeit und der Umfrage hat mir ein Teilnehmer ein interessantes Sprichwort mit auf den Weg gegeben; Er sagte: *„Einer der will, schafft mehr als fünf, die müssen“*. Dieses Sprichwort ist vor allem in Bezug auf die Selbstmotivation interessant. Ein Vorgesetzter sollte nicht nur versuchen, seinen Mitarbeitern Unternehmensziele näher zu bringen, sondern er sollte vielmehr versuchen, seine Mitarbeiter dafür zu begeistern und mitzureißen, so dass diese nicht aus der Pflicht zur Arbeit handeln, sondern aus dem „Wollen“. Ein negatives Beispiel für die Verpflichtung zu arbeiten ist Demotivation, bzw. die innere Kündigung.

Oft wird angenommen, dass äußere Anreize, beispielsweise finanzielle, der beste Weg sind, Mitarbeiter zu motivieren, bessere Leistungen zu erbringen. Dieser Ansatz entspricht jedoch nicht der Realität und sollte am besten in Kombination mit anderen Methoden angewandt werden. Dies kann man sehr gut an den Ergebnissen der getätigten Umfrage in Kapitel 5 ablesen. Bei Frage Nr. 8 haben 22 von 25 Teilnehmer angegeben, dass sie sich vorstellen

könnten, bei einer gesteigert Wertschätzung eine bessere Leistung abzuliefern, hingegen haben nur 14 der 25 Teilnehmer angegeben, dass finanzielle Anreize die Leistung steigern könnten.

Abschließend möchte ich festhalten, dass materielle Anreize wie Geld unumgänglich sind, um die Grundbedürfnisse der Menschen zu stillen, jedoch kann Geld alleine keinen Mitarbeiter dazu motivieren, sich an seine Grenzen heranzutasten.

## Literaturverzeichnis

- Becker, Fred G. und Berthel, Jürgen.** Personal-Management, 7. Auflage, Stuttgart 2003
- Breislig, Thomas.** Entgelt nach Leistung und Erfolg, Frankfurt am Main 2003
- Cohn, Ruth C.** Das Thema als Mittelpunkt interaktioneller Gruppen in: Gruppendynamik, 1970
- Cohn, Ruth C.** Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion, Stuttgart 1976
- Comelli, Gerhard und von Rosenstiel, Lutz.** Führung durch Motivation, 4. Aufl., München 2009
- Deci, Edward L.** The effects of contingent and non-contingent reward and controls on intrinsic motivations: organizational behavior and human performances, 1972
- Enkelmann, Nikolaus B. und Claudia E.** Die große Macht der Motivation. Was Spitzenleistung möglich macht, Wien 2011
- Festinger, Leon.** A theory of social comparison processes, Human Relations, 1954
- Fiedler, Claudia und Goldschmid, Ilse.** Burn-out: erprobte Wege aus der Falle, München 2012
- Fischer, Lorenz.** Arbeitszufriedenheit, Stuttgart 1991
- Flanagan, John C.** The Critical Incident Technique, 1954
- Heckenhausen, Jutta und Heinz.** Motivation und Handeln, 4. Aufl., Berlin Heidelberg 2010
- Hentze, Joachim und Graf, Andrea.** Personalwirtschaftslehre 2, 7. Auflage, Stuttgart 2005
- Herzberg, Frederick und Snyderman, Barbara B. und Mausner, Bernhard.** The motivation to work, 1959
- Jung, Hans.** Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2011
- Laufer, Hartmut.** Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung: Führungspersönlichkeiten – Führungsmethoden – Führungsinstrumente, 12. Auflage, Straßfurt 2012
- Lohaus, Daniela.** Leistungsbeurteilung, Göttingen 2009
- Maslow, Abraham Harold.** Motivation und Persönlichkeit, Reinbek bei Hamburg 1981
- Nerdinger, Friedemann W.** Motivation und Handeln in Organisationen, Stuttgart 1995

- Pertzsch, Anja.** Aspekte und Führungsinstrumente für Leistung und Motivation, Saarbrücken 2009
- Remberg, Julia.** Variablen Entlohnung oder hohe Entlohnung? Eine Analyse motivationaler Wirkung, Norderstedt 2006
- Schuler, Heinz.** Beurteilung und Förderung beruflicher Leistungen, 2. Auflage, Göttingen 2004
- Schütz, Andrea.** Wie kann Powernapping einen Beitrag zur betrieblichen Gesundheitsförderung leisten und welche Erfahrungen haben Unternehmen im Bezug auf Powernapping? Bachelorarbeit, Krems 2008
- Skinner, Burrhus F.** The behavior of organism: An experimental analysis, Massachusetts 1938
- Sommerhoff, Barbara.** Mitarbeiterbeurteilung: Leistung messen – Mitarbeiter fördern – Personal entwickeln, Landsberg/Lech 2009
- Stoll, Francois.** Arbeit und Beruf 1, 1983
- Walzl, Manfred.** Schlaf gut! Einschlafschwierigkeiten und Durchschlafprobleme beseitigen, Wien 2005
- Wehrlin, Ulrich.** Motivation in der ganzheitlichen Unternehmensführung: Zukunftsorientierte Mitarbeitermotivation in der evolutionären Führungskonzeption, München 2010

#### Quellen aus dem Internet:

- ➔ <http://www.gallup.com/strategicconsulting/158177/pressemitteilung-zum-gallup-engagement-index-2011.aspx> am 27.01.2013
- ➔ [http://kops.ub.uni-Konstanz.de/bitstream/handle/urn:nbn:de:bsz:352-171764/Achtziger\\_Gollwitzer\\_Rubikonmodell.pdf?seyence=3](http://kops.ub.uni-Konstanz.de/bitstream/handle/urn:nbn:de:bsz:352-171764/Achtziger_Gollwitzer_Rubikonmodell.pdf?seyence=3) am 14.11.2012
- ➔ <http://www.mtb-360grad-feedback.de/> am 08.12.2012
- ➔ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/aufgabe.html> am 10.02.2013
- ➔ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/gruppe.html> am 22.11.2012
- ➔ <http://psychologie-news.stangl.eu/111/was-ist-eine-gruppe> am 22.11.2012

- ➔ <http://www.sueddeutsche.de/karriere/innere-kuendigung-das-sind-die-schlimmsten-motivations-killer-1.1341916>, (Artikel vom 25.04.2012) am 23.11.2012
- ➔ <http://www.arbeiterkammer.at/www-192-IP-938.html> am 23.11.2012
- ➔ [http://de.over-blog.com/Lohn\\_und\\_Gehalt\\_Der\\_feine\\_Unterschied-1228321764-art167160.html](http://de.over-blog.com/Lohn_und_Gehalt_Der_feine_Unterschied-1228321764-art167160.html) am 23.11.2012
- ➔ [http://www.sozialpartner.at/sozialpartner/Sozialpartnerschaft\\_mission\\_de.pdf](http://www.sozialpartner.at/sozialpartner/Sozialpartnerschaft_mission_de.pdf) am 23.11.2012
- ➔ <http://szenesprachenwiki.de/definition/powernapping/> am 30.11.2012
- ➔ <http://www.aerztezeitung.de/medizin/fachbereiche/allgemeinmedizin/article/324271/ausgeschlafen-erfolg-durch-powernapping.html> am 30.11.2012
- ➔ <http://www.duden.de/rechtschreibung/Leistung>

## **GENDERERKLÄRUNG**

Um eine leichtere Lesbarkeit des Textes zu gewährleisten, habe ich in dieser Diplomarbeit darauf verzichtet, geschlechtsspezifische Formulierungen zu verwenden. Ich möchte jedoch ausdrücklich festhalten, dass die bei Personen bzw. Personengruppen verwendete maskuline oder neutrale Form des Wortes für beide Geschlechter zu verstehen ist.

## EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt, und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am .....

.....

(Unterschrift)

## STATUARY DECLARATION

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources / resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

Graz, .....  
date

.....

(signature)